

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Kaapelitehtaan kehittäminen luovan alan hautomoksi

Heikkinen, Raine Aleks

Kulttuurituotannon koulutusohjelma (60 op)

Kulttuurituottaja (ylempi AMK)

04/2011

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Kulttuurituotannon koulutusohjelma, Kulttuurituottaja (ylempi AMK)

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Heikkinen, Raine Aleksi	Sivumäärä 59 ja 1 liitesivu
Työn nimi Kaapelitehtaan kehittäminen luovan alan hautomoksi	
Ohjaava(t) opettaja(t) Lindholm, Arto	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja Kiinteistö Oy Kaapelitalo, Nikula, Tuomas	
Tiivistelmä <p>Tutkimus käsittelee luovaa alaa ja sen työllistämismahdollisuuksia. Tutkimuksen tilaajana on Kiinteistö Oy Kaapelitalo, joka tunnetaan paremmin kulttuurikeskus Kaapelitehtaana. Kaapelitehdas on Helsingin kaupungin konserniyhtiö, jonka tehtävänä on kunnostaa vanhoja teollisuusrakennuksia ja vuokrata niitä eteenpäin pääasiassa kulttuurialan toimijoille.</p> <p>Tavoitteena oli selvittää kuinka toteuttaa luovan alan toimijoille toimiva ja tuloksekas hautomojärjestelmä, jolla saataisiin heidän liiketoimintansa kasvuun ja samalla luotua uusia työpaikkoja? Olemassa olevien hautomoiden palvelut eivät suoraan soveltuneet luovan alan toimijoille.</p> <p>Prosessi toteutettiin teemahaastatteluina. Haastateltaviksi valittiin hautomoalan ammattilaisia, yritystukijärjestelmän ylläpitäjiä, Helsingin kaupungin edustajia sekä vuokralaisia.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että hautomojärjestelmän rahoituksessa on tiedossa muutoksia, erityisesti ESR-rahoituksen tullessa uudelleen arviointiin 2013. Tämän vuoksi uudenlaiset rahoitusmuodot ovat välttämättömiä.</p> <p>Hautomopalveluita tarjoavat tahot soveltuivat huonosti luovan alan toimijoiden tarpeisiin. Nimellisesti luovaa alaa palvelevat hautomot kykenivät tarjoamaan palveluita vain kapealle joukolle luovan alan toimijoita, esimerkiksi digitaalisen median sisältötuotannolle. Useat toimijat, kuten käsityöläiset ja kuvataiteilijat eivät kyenneet täyttämään olemassa olevien hautomoiden pääsyvaatimuksia ja näiden hautomoiden palvelut eivät ratkaise heidän ongelmiaan.</p> <p>Kävi ilmi, että tarvitaan hautomo, joka on vapaamuotoisempi, ja johon luovan alan toimijat voivat luottamuksella sitoutua. Hautomon tulisi olla sekoitus virtuaalipalveluita, avoimempia ja luovempia tiloja ja palveluita, nopeaa reagointia ja esimerkiksi tapahtumia.</p> <p>Lisäksi ilmeni, että nykyinen hautomojärjestelmä jättää ulkopuolelleen monia toimijoita. Hautomot ovat yleensä rakentuneet korkeakoulujen yhteyteen ja tarjoavat palveluitaan ainoastaan opiskelijoilleen. Tästä johtuen esimerkiksi käsityöläiset eivät pääse hautomopalveluiden piiriin. Hautomojärjestelmän raja-aidat tulisi murtaa ja rakentaa tuulikaappimalli, jolla ensisijaisesti luovan alan toimijat voisivat päästä kiinni hautomopalveluihin. Toissijaisesti vastaava mahdollisuus tulisi järjestää kaikille korkeakoulujen ulkopuolelta tuleville yritysideoille.</p> <p>Työn tuloksena suositetaan hybridimallisen hautomon perustamista. Tämän mallin ajatuksena on tuoda yhteen luovat ja vapaamuotoiset tilat erilaisten hautomopalveluiden tarjoajien kanssa. Keskeinen tekijä on saada eri palvelun tarjoajat yhteisesti mukaan hankkeeseen. Lisäksi valtion tulisi selkiyttää yritystukijärjestelmäänsä, jotta kynnys ryhtyä luovan alan yrittäjäksi laskisi.</p>	
Asiasanat Luovuus, luova talous, luovat toimialat, kulttuuriteollisuus, kulttuuriala, kulttuurikeskukset	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Degree Programme in Cultural Management, Master of Culture and Art

ABSTRACT

Author Heikkinen, Raine Aleksi	Number of Pages 59 + 1 attachment
Title Development of Cable Factory into a creative industry incubator.	
Supervisor(s) Lindholm, Arto	
Subscriber and/or Mentor Kiinteistö Oy Kaapelitalo, Nikula, Tuomas	
<p>Abstract</p> <p>Thesis is about creative industries and the potential they have, to employ. The thesis was commissioned by Kiinteistö Oy Kaapelitalo that is more widely known as a culture center Cable Factory. The Cable Factory is part of City of Helsinki's pool of independent companies. It's mission is to renovate old factory plants and transform and rent them to culture and creative industries use.</p> <p>The goal was to research how to create effective incubation system for creative industries participants. The ambition was to enhance their business operation and at the same time create ground for new jobs. The Existing incubation organizations didn't offer suitable services.</p> <p>Cable Factory received it's motivation from the realization that often there was difficulties when artists and such tried to fasten to creative businesses. Creative industries operators were seen as potential employers, but something seemed to be missing from their effort.</p> <p>This process was executed with themed interviews. Participants were chosen among incubation professionals, enterprise support specialists, City of Helsinki's representative agents and potential incubation process customers.</p> <p>In the results of the research it was noticed that the funding of business incubation is facing changes. Therefore new forms of funding are necessary. Few incubators that provide services for creative industry focused in narrow line of creative businesses. Incubation system should be changed into more open minded and accessible form where in creative operators could trust and attach themselves. Incubator should be a mixture of virtual services, more creative spaces, fast reaction skills and more creative services such as events.</p> <p>It was also noticed that present incubation system doesn't provide services to all the possible operators. Local business incubators are heavily connected to higher education organizations. This leads to situation where for example craftsmen and artists can't enter services. These dividant lines should be shred down, after which there should be created a pre-incubation organization to connect the talent that comes outside of the educational system, to the actual creative incubator. Furthermore this change should be implemented to other areas that are not connected to educational operators.</p> <p>As a final result, the thesis suggests that it is beneficial to create a hybrid modelled incubator. The idea is to bring together creative and freeform spaces with all the major incubation operators. Fundamental point is to get all the service providers to the same project. Finnish government should also clear it's business support elements to lower the threshold starting a creative business.</p>	
Keywords Creative industries, culture center, culture operator, creative economy, incubation	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
1.1 Luovat alat ja Helsingin kaupungin tarpeet.	7
1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja menetelmät	10
1.2.1 Haastateltavat	11
1.2.2 Haastatteluiden rakenne ja prosessin kuvaus	12
2 KAAPELITEHDAS JA KULTTUURIKESKUKSET	13
2.1 Erilaiset kulttuurikeskukset	13
2.2 Asiakaskategorisointi Kaapelitehtaalla	16
2.2.1 Avainasiakkaat	17
2.2.2 Tuottoasiakkaat	18
2.2.3 Kasvuasiakkaat	18
2.2.4 Täyttöasiakkaat	19
2.2.5 Hedelmäkoriasiakkaat	19
3 HAUTOMOPALVELUT, YRITYSHAUTOMOT	20
3.1 Erilaiset hautomot	23
3.2 Yrittäjäyhteisöt	26
3.3 Työhuoneyhteenliittymät	27
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYSOINTI	27
4.1 Hautomojärjestelmän nykytila	29
4.2 Helsingin kaupungin vaihtoehtoiset mallit, Aalto-yliopisto ja ESR-rahoitus	31
4.3 Valtion sekava yritystuki ja haudamotoiminta	34
4.4 Hautomopalveluiden käytännön tarpeet	36
4.5 Mitä seurata? Mitä tukea?	40
4.6 Hautomopalveluiden tuulikaappi	41
4.7 Hautomopalveluiden kytkeminen tapahtumiin	44
4.8 Puolivirtuaalinen hautomo	45
4.9 Lisää rahoitusmalleja. Bisnesenkelit ja apurahat.	47
4.10 Maailman nopein kansa. Nopean reagoinnin edut ja mahdollisuudet.	48
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	50
5.1 Hybridimalli	52
5.2 Suositukset jatkotutkimuksia varten.	54
6 LOPUKSI	54
6.1 Tutkimuksen luotettavuudesta	54
6.2 Tiedon julkisuus ja etiikka	55
6.3 Tutkimuksen merkitys kulttuuripolitiikalle ja yritystoiminnan tukemiselle	56
LIITTEET	61

1 JOHDANTO

Luovat alat ovat tällä hetkellä kuuma aihe. Onko luovasta alasta pelastajaksi halvempiin maihin pakenevan teollisuuden jälkeiseen, palveluiden ja sisältöjen Eurooppaan? Luovia aloja tuetaan sisältölähtöisesti lukuisilla tavoilla, joista tutuimmat lienevät erilaiset taiteilija-avustukset ja valtionosuustuet kulttuurilaitoksille. Vaan kuinka tukea ja kehittää luovan alan liiketoimintaa ja erityisesti kehityskelpoisia kasvuyrityksiä? Eräs mahdollinen tapa luovan alan toimijoiden tukemiseksi on kehittää hautomotoimintaa.

Kaapelitehdas on Helsingin Ruoholahdessa sijaitseva vanhaan Nokian teollisuusrakennukseen sijoittunut kulttuurikeskus, joka on kehittynyt orgaanisesti ja pienieleisesti viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana tarjoamaan tiloja kulttuurialan toimijoille. Kaapelitehdasta hallinnoi Kiinteistö Oy Kaapelitalo, joka on Helsingin kaupungin omistama itsenäinen konserniyhtiö. Yhtiön ydintehtävänä on kunnostaa vanhoja teollisuusrakennuksia ja vuokrata niitä eteenpäin pääasiassa kulttuurialan toimijoille (Nikula 2010, 2). Kaapelitehdas tarjoaa tiloja lähes 300 vuokralaiselle pinta-alaltaan viiden hehtaarin kokoisessa rakennuksessa. Näistä vuokralaisista valtaosa edustaa kulttuurialaa. Lisäksi tiloissa on vuokralla yritysvuokralaisia markkinahintaisilla vuokrasopimuksilla. Vuokralaisten valinnassa painotetaan ominaisuuksia, joista vuokralaiset voivat löytää yhteisiä etuja.

Kaapelitehtaan hallinnassa on myös Suvilahden vanha voimala-alue Sörnäisten kupeessa Helsingissä, josta rakennetaan uutta kulttuurikeskusta. Molemmat keskukset sijaitsevat lähellä vastikään purettuja satama-alueita. Kalasataman ja Jätkäsaaren satamien toiminnot on siirretty itäiseen Helsinkiin, Vuosaaren satamaan. Näiden alueiden viihtyvyyden kannalta kulttuurikeskukset ovat vaikuttavassa asemassa. Tämä korostuu uusien asuinalueiden kehittyessä purettujen satamien tilalle.

Kulttuuriala on osa luovaa taloutta, vaikkakin suuri osa kulttuuritoiminnasta ei ole liiketoiminnallisesti kovinkaan kehittynyttä. Kaapelitehtaan tavoitteena on kehittää

kulttuuritoimijoiden työskentelymahdollisuuksia ja mahdollistaa menestyksekkään liiketoiminnan harjoittamista luovan alan toimijoiden keskuudessa. Tässä yhteydessä on esitetty, että hautomotoimintaa kehitettäisiin tukemaan luovan alan toimijoiden liiketoimintakiinnittymistä.

Kaapelitehtaalla toimii kulttuuriyrittäjiä ilman erityisempää valvontaa omien päämääriensä hyväksi. Näille toimijoille halutaan tarjota palveluita, joilla heidän liiketoimintansa voisi kehittyä. Tähän asti toimenpiteitä hautomon kehittämiseksi ei ole tehty. Toimijat ovat ilmaisseet tarpeestaan saada tällaisia palveluita. Kaapelitehtaan tulisi vastata näihin tarpeisiin.

Kulttuurialan tukemista ja hautomopalveluiden järjestämistä selvittäessäni olen löytänyt tutkimuksia joissa Kaapelitehdas esitetään nykyisellään luovan alan hautomona (Montgomery, 2007, 615). Kaapelitehtaan hallinnossa ei kuitenkaan tunnisteta hautomomaisuutta. Vertailu olemassa oleviin hautomoihin osoittaa myös, että Kaapelitehdas ei ole hautomo.

Koska Kaapelitehdasta on verrattu tutkimuksissa luovaksi hautomoksi ja jopa sijoitettu tällaisten palveluiden kärkitekijäksi, osoittaa tämä kansainvälisen tilanteen luovien alojen liiketoimintatukemisessa kehittymättömäksi. Kaapelitehtaalla on mahdollisuus kehittyä alansa kansainväliseksi huipuksi jos todelliset hautomopalvelut pystytään rakentamaan. Tällä voidaan saavuttaa onnellisempia kulttuurialan toimijoita ja luoda myös työpaikkoja.

1.1 Luovat alat ja Helsingin kaupungin tarpeet.

Helsingin kaupungin elinkeinostrategiassa on määritelty periaatteita, joiden pohjalta ohjataan kaupungin konserniyhtiöiden toimintaa. Näiden periaatteiden mukaan kaupungin täytyy kehittää toimintaansa ja ympäristöään palvelemaan asukkaita ja houkuttelemaan luovan alan toimijoita (Helsingin Kaupunki, 2007). Tavoitteena on myös laadukas asumisympäristö ja inspiroiva elämä. Tähän liittyy myös tapahtumat ja luovien alojen tukeminen. Kaapelitehdas, osana kaupungin hallintoa, on veloitettu vastaamaan elinkeinostrategian vaatimuksiin.

Nykyisellään Kaapelitehdas toteuttaa linjausta toimimalla alustana, johon kulttuuripalvelut voivat kiinnittyä ja kasvaa vapaasta. Kaikki tämä tapahtuu orgaanisesti ilman ohjausta tai palveluita. Tilan vuokraamisen ja infrastruktuurien ylläpitämisen lisäksi toimintaan tulisi kuulua myös ohjaavia palveluita, jotta luovan alan liiketoiminta voisi kehittyä.

Elinkeinostrategian taustalla on tutkimukset luovuuden ja inspiroivan asuinympäristön merkityksestä kaupunkien menestykselle. Luovuudesta, klusteriajattelusta ja asukastopografiasta ovat kirjoittaneet muun muassa Richard Florida (2002) ja Charles Landry (2008), jotka ovat painottaneet ihmisten asuinpaikan valinnassa alueen houkuttelevuutta. Floridan mukaan nykyisellään, kun ihmisillä on mahdollisuus liikkua kohtuullisen helposti, asuinpaikkaa ei enää valita työpaikan perusteella, vaan jopa täysin päinvastaisen päättelyketjun pohjalta. Mielenkiintoiset kaupungit houkuttelevat myös osaajia asukkaikseen (esim. Berliini ja Barcelona). Luovien alojen tukemisella nähdään vaikutus myös kaupungin imagoon.

Luovien alojen kehittämiseksi on myös esitetty kritiikkiä. Monesti kritiikeissä osutaan kipeisiin kohtiin. Gordon Waitt ja Chris Gibson (2009) ovat tutkineet luovan teollisuuden autuutta pienten kaupunkien kehittämisen näkökulmasta. Heidän mukaansa Floridan evankelistamaisesti edustama luovan teollisuuden kaikkivoipuus ei välttämättä toteutuisi tai ainakin olisi erittäin vaikeasti implementoitavissa sellaisissa yhteisöissä, joiden historia, koko ja sijainti eivät luonnostaan tue luovaan teollisuuteen, ja kulttuuripalveluihin suuntautuneita kehittämistoimia. Toisaalta luovan teollisuuden ja kulttuuriympäristön houkuttelevuudelle on esitetty myös näyttöä, että toteuttamalla houkuttelevuutta edistäviä toimia on mahdollista menestyä. Tästä kertoo esimerkiksi Berliinin nousu massiivisista ongelmistaan pitkälti Richard Floridan näkemysten ohjaamana (Baer, 2010). Tässä yhteydessä ei ole tarpeen käydä lävitse kaikkea kritiikkiä, onko tällaista ilmiötä olemassa vai ei. Luovien alojen olemassa oloa pidetään selvänä varsinkin suomalaisessa päätöksenteossa. On syytä selvittää onko kyseisessä toimintaympäristössä mahdollista suorittaa sellaisia toimenpiteitä, jotka tukevat kaupungin kiinnostavuutta luovan alan toimijoiden keskuudessa.

Helsingin kaupunki on ollut osallisena Euroopan sosiaalirahaston (jatkossa ESR) rahoittamassa yhteistyöhankkeessa Creative Metropoles, jonka tuloksena on

valmistunut selvitys luovien alojen tukemisen parhaista käytännöistä (Creative Metropoles, 2011). Hankkeessa on mukana kaupunkia ympäri Eurooppaa Amsterdamista Berliiniin ja Tallinnasta Barcelonaan. Helsingistä esille on nostettu myös Kaapelitehdas. Johtopäätöksenä kaupunki haluaa kohentaa imagoaan, jotta luovan alan toimijat valitsisivat asuinpaikakseen mieluummin Helsingin vaikkapa Tukholman tai Pietarin sijasta.

Yksi näkökulma luovan alan tukemiseksi on hautomotoiminnan yhdistäminen tapahtumiin ja luovaan kaupunkiympäristöön. Kaapelitehtaalla on velvollisuus edistää tapahtumien toteuttamiseen liittyvää hallinnollista kehitystä. Samalla on mahdollista tukea luovan alan toimintaa tarjoamalla halpoja ja joustavia tiloja lyhytaikaiseen käyttöön. Kaapelitehtaalla toteutetaan vuosittain lukuisia tapahtumia. Esimerkiksi Kierrätystehdas, joka tarjoaa kierrätysmateriaaleista käsityötuotteita tekeville toimijoille mahdollisuuden verkottua ja markkinoida osaamistaan alan ammattilaisille ja julkiselle yleisölle. Nämä tapahtumat osaltaan toteuttavat elinkeinostrategiaa. Myös designilla ja palvelumuotoilulla on oma osuutensa luovan alan tukemisessa. Hautomopalveluita kehitettäessä myös nämä seikat tulee huomioida.

Kulttuurialalla on paljon luovien alojen edustajia, joilla olisi tarjolla suuri määrä ideoita ja ajatuksia. Näiden ideoiden seurauksena toiminnan on mahdollista kehittyä liiketoiminnaksi ja tämän seurauksena työllistää. Kaapelitehtaalla on kuitenkin havaittu, että suuri osa näistä ajatuksista jää jatkuvasti toteutumatta pitkälti tekijöiden puutteellisen koulutuksen ja osaamisen seurauksena. Lisäksi toimijoiden ohjaus ja motivointi on puutteellista.

Ongelma koskee itse asiassa laajempaa kokonaisuutta kuin vain luovia aloja. Haaste kohdistuu yleisemmin palvelualoille ja esimerkiksi maahanmuuttajien työllistymiseen. Ongelman ydin on, että yrityksen perustamisen ja onnistuneen pyörittämisen välissä on maassamme syvä kuilu, jonka ylittämiseen toimijoilla ei ole heille sopivaa tukea. Lisäksi heidän työtään ymmärretään heikosti. Hautomopalveluiden osalta tilanne on valitettavasti hyvin samanlainen. Hautomojärjestelmä on vahvasti sidoksissa korkeakoulujärjestelmään, ja käytännössä hyvätkään liikeideat eivät saa tukea hautomotoiminnoilta, jos ne tulevat tämän järjestelmän ulkopuolelta. Tämän kaiken

lisäksi yritystukijärjestelmä on sirpaleinen ja luotaantyöntävä viidakko, johon harva luovan alan toimija uskaltaa tai edes haluaa kiinnittyä.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja menetelmät

Kaapelitehtaan kaltaisessa kulttuurikeskuksessa on vuokralla luovan alan toimijoita. Toimijoiden joukossa on menestyneitä yrityksiä. Valitettavasti joukkoon kuuluu myös paljon sellaisia toimijoita, jotka eivät hyvistä ideoistaan huolimatta ole saaneet toimintaansa kasvuun. Tällaiset toimijat eivät työllistä itsensä lisäksi muita.

Useista yritystukimuodoista hautomo saattaisi tarjota ratkaisun tilanteeseen. Tällöin kysymys kuuluu: miten Kaapelitehtaan kaltainen kulttuurikentän toimija voi edesauttaa kehittymistään hautomoksi ja millaisia toimenpiteitä tämä vaatii. Tähän haasteeseen suoraan liittyy myös, ketkä ovat luovan alan hautomon asiakkaat? Voiko kulttuurikeskus arvottaa asiakkaitaan hakemalla esimerkiksi kasvupotentiaalia? Ketkä ovat toiminnan avainasiakkaita? Tulisiko hautomopalveluiden olla osa kulttuurikeskuksen hallinto-organisaatiota vai erillinen yksikkö?

Kaapelitehtaan on syytä kehittää osa kulttuurikeskuksen toiminnasta kiinteistöhallinnasta kohti luovaa alaa tukevaa hautomoa. Keskeinen tekijä tässä on muutokseen valmistautuminen ja ajan mukana pysyminen (Nikula, 2010). Helsingin kaupunki on kahdessa vuosikymmenessä muuttunut ja samalla kaupungin tarpeet ovat kehittyneet. Ympäristön muutos on mahdollistanut kilpailevien keskuksien syntymisen. Kaapelitehtaan näkökulmasta kehitystyö on välttämätöntä, jotta toiminta jatkossa palvelee vuokralaisten tarpeita.

Hautomopalveluiden tarjoamisessa törmätään jatkuvasti ongelmalliseen tilanteeseen; palvelut ovat yleensä korkeakoululähtöisiä. Korkeakoulut tarjoavat palveluitaan pääasiassa akateemisesti korkeasti koulutetuille tahoille (useimmiten opiskelijoille). Samassa yhteydessä ohitetaan joukko kehityskelpoisia yritystoiminnan edustajia jotka eivät tule yliopistoista, teknisistä korkeakouluista tai kaupalliselta koulutuskentältä. Tähän ryhmään kuuluu monenlaisia tahoja, jotka harjoittavat yritystoimintaa; esimerkiksi pizzerian perustamisesta monenlaisiin pienimuotoisiin palvelun tarjoajiin.

Ongelmallinen tilanne kulminoituu luovalla alalla, jossa useat toimijat eivät ole korkeasti koulutettuja. Ainoa ryhmä, joka pystyy kiinnittymään hautomopalveluihin, ovat digitaalisen median toimijat. Valtaosa esimerkiksi käsityöläisistä ei ole missään vaiheessa sellaisten järjestelyiden piirissä jossa hautomopalveluiden sisälle olisi mahdollista päästä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää millainen Kaapelitehtaan kulttuurikeskuksena tulisi olla toimiessaan hautomona kulttuuripalveluille ja millä tavoin voitaisiin saavuttaa toimiva ratkaisu luovan alan hautomolla palvella ns. väliinpuotoajaa, jolle ei nykyisellään ole kohdennettuja hautomopalveluita. Lisäksi tavoitteena on löytää keinot palveluiden toteuttamiseen sekä hyödyt ja haitat, jotka hautomopalveluiden korostamisesta mahdollisesti seuraisivat.

Lisäksi merkittävänä ongelmana on nykymallisten hautomoiden vaatimukset ja palvelukartta. Luovalla alalla ollaan hyvin usein tilanteessa, jossa jo perusvaatimusten täyttäminen hautomopalveluiden piiriin pääsemiseksi on liian korkealla. Korkeakoulupohjaisella hautomopalvelulla on luonnollisesti oma rakenteensa, joka valmistaa uusia yritysideoita ja samalla pakottaa toimijansa työstimään liikeideat yms. vaadittavat materiaalit valmiiksi. Tässä luovan sektorin toimijat jäävät helposti jalkoihin. Esimerkiksi Aalto yliopiston pienyrityskeskukseen Arabus-hautomon (Kuvio 2) palvelut edustavat perinteisiä hautomojärjestelyitä. Suuri osa luovan alan toimijoista ei pysty toteuttamaan edes hakuvaatimuksia.

Luovat alat käsitteenä on laaja. Tässä yhteydessä keskitytään ensisijaisesti luovan alan mikroyrityksiin, muutaman hengen kokonaisuuksiin, joista löytyy kehityskelpoisia liikeideoita. Luovien alojen ongelmana nähdään toimijoiden heterogeenisyys, josta seuraa kaikille yhtä aikaa sopivien tukitoimien vaikea toteuttaminen. Pienten toimijoiden ongelmana nähdään liiketoimintaosaamisen heikkous ja haasteellinen kotimarkkina-alue (Tarjanne, Kaunisharju, 2007, 22).

1.2.1 Haastateltavat

Tutkimusta varten valitsin haastateltavia kahdesta näkökulmasta. Ensimmäinen tarkoituksena oli kontaktoida alan vaikuttajia ja esimerkiksi Helsingin kaupungin yritystoiminnasta ja sen kehittämisestä vastaavia tahoja. Toinen näkökulma on itse potentiaalisilla toimijoilla, joihin ajatuksia hautomotoiminnasta olisi tarkoitus soveltaa. Haastateltavia tahoja aloin kartoittaa varsin aikaisessa vaiheessa. Tein tätä aktiivisesti Kiinteistö Oy Kaapelitalon toimitusjohtajan avustuksella. Lisäksi haastateltavien kontaktoinnin yhteydessä saavutettiin uusia sopivia yhteyksiä, joiden hyöty tulosten maksimoimiseksi oli helposti todettavissa.

Haastateltaviksi valitsin tahoja Helsingin kaupungin yritystukipalveluista, Yritys Helsingistä heidän johdostaan ja hautomopuolen yritysasiamiehistä Nyrki Tuomisen (H3) ja Anu Mänttärin (H2). Luovien alojen liiketoiminnan kehittämisyhdistyksestä Diges RY:stä Pekka Krookin (H4), Aalto-Yliopiston pienyrityskeskuksesta Jari Handelbergin (H5) sekä luovan toimialan edustajista Tanssiareenasta Isabell Gonzalesin (H1). Haastattelut on eroteltu purun yhteydessä merkinnöillä (Hx), jossa x tarkoittaa haastattelun numeroa.

Tutkimusprosessin edetessä mielenkiintoisia kontakteja löytyi paljon. Valitettavasti tähän tutkimukseen en pystynyt haastattelemaan esimerkiksi Arabuksen johtoporrasta. Lisäksi potentiaalisten hautomovuokralaisten määrä jäi pieneksi. Jatkotutkimusehdotuksissa suosittelen näiden tahojen haastattelua.

1.2.2 Haastatteluiden rakenne ja prosessin kuvaus

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena teemahaastatteluiden joukkona. Haastatteluissa ilmeni myös piirteitä kehitystyöryhmätyöskentelystä. Teemahaastattelu oli paras metodi pitkälti sen tarjoamien mahdollisuuksien puolesta, joilla päästiin syvemmälle hautomotoiminnan ongelmallisuuden ytimeen. Asiantuntijoiden laadullinen haastattelu oli tehokkain tapa saavuttaa luottamus ja uskottavat vastaukset tutkimusongelmiin.

Tavoitteena oli myös kääntää staattiset kysymyspatteristot asiantuntijahaastattelun muotoon, jossa olisi havaittavissa työpajahenkeä. Haastattelut sujuivat pääosin siten, että alkuvaiheen suorilla kysymyksillä päästiin syvemmälle vapaamuotoisempaan

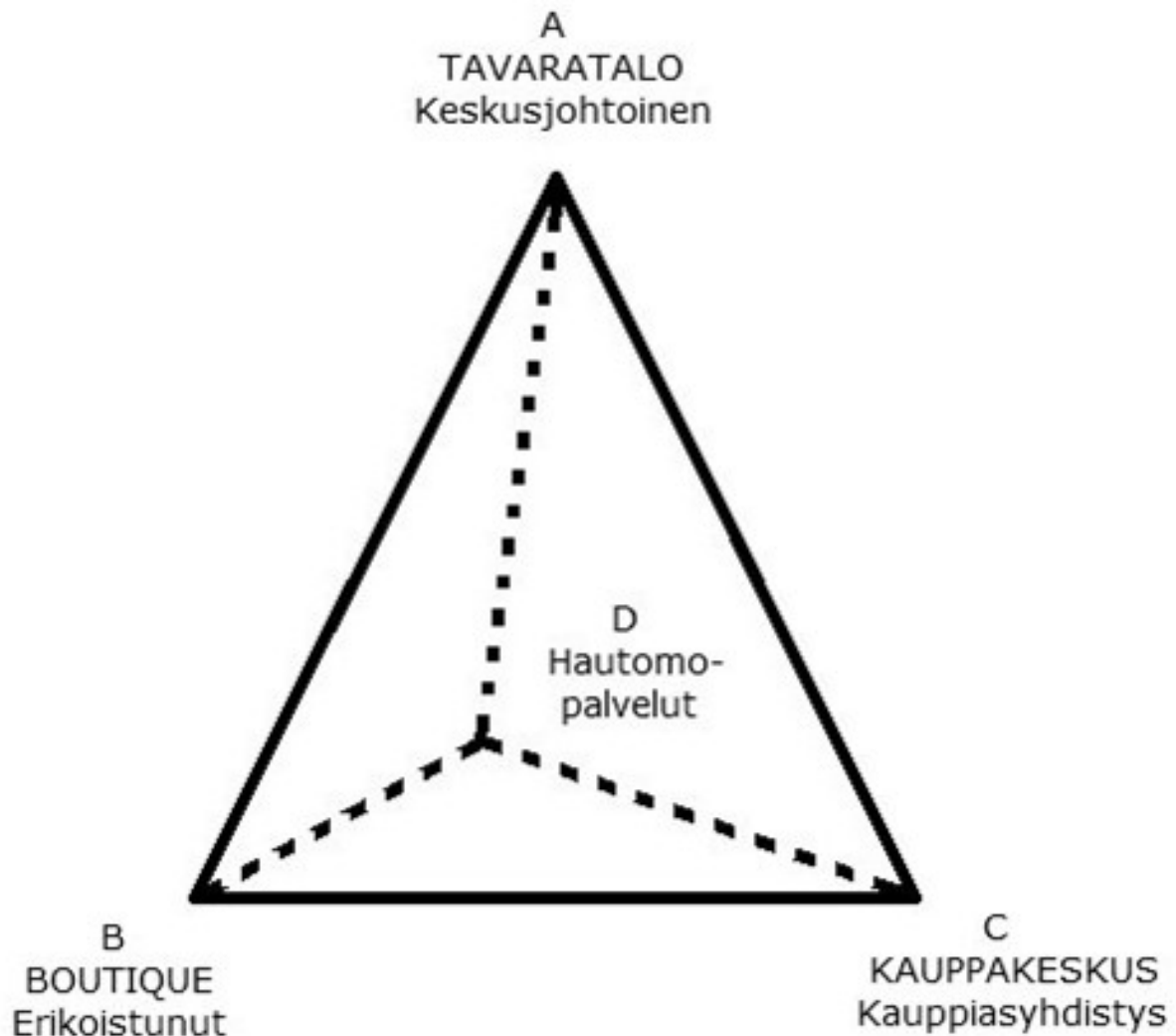
keskusteluun, jossa varsinaisia kysymyksiä merkittävämpänä tekijänä oli tarvittavien teemojen kokonaisvaltainen käsittely.

2 KAAPELITEHDAS JA KULTTUURIKESKUKSET

Tässä luvussa kuvataan Kaapelitehdas ja Suvilahti kulttuurikeskuksina nykyisellään, selvitetään millaisia kulttuurikeskustyypppejä ylipäätään on olemassa ja millainen toimintastrategia on tähän asti ohjannut Kaapelitehtaan toimintaa. Olemassa olevat palvelut kuvataan myös. Tärkeä näkökulma on lisäksi eritellä hautomopalveluiden tarve lyhytaikaisen ja pitkäaikaisen vuokrauksen välillä. Kaapelitehtaan malli on sellainen jossa tiloja vuokrataan sekä pitkäaikaisesti pysyville vuokralaisille, että lyhytaikaisesti tapahtumakäyttöön vaihtuville vuokralaisille. Kohdassa 2.2 kerrotaan kuinka lyhytaikaisen vuokrauksen osalta asiakaskategorisointi tavallaan jo palvelee hautomotoimintaa, kun taas pitkäaikaisessa vuokrauksessa on selviä haasteita palveluiden käynnistämisessä. Erityyppisiä kulttuurikeskuksia voidaan vertailla toimintansa puolesta toisiinsa Kaapelitehtaalla kehitetyn mallin mukaan. Muotoina ovat boutique, tavaratalo ja kauppakeskus. Kaapelitehdas on tässä mallissa kauppakeskus. Lukuun kuuluu myös esimerkit muista malleista ja lyhyesti niiden suhteesta hautomoajatteluun.

2.1 Erilaiset kulttuurikeskukset

Kaapelitehtaan toimitusjohtaja on yhdessä yhtiön hallituksen kanssa määritellyt karkean jaon hallinnointimalleille. Nämä ovat tyypillisimpiä kulttuurikeskusten muotoja. Tätä jakoa edustaa pyramidimalli (kuvio 1.) jossa kolmion kärjet ovat tavanomaisimmat hallintologiikat. Vertailukohta on haettu liiketaloudellisesta ja kaupallisesta maailmasta, koska kulttuurialalla ei ole riittävän kattavaa mallia. Alla esitelty malli käsittää kulttuurikeskusten koko kentän, eli mikä tahansa keskus voidaan sijoittaa johonkin kohtaan kolmion sisällä.



Kuvio 1. Kulttuurikeskusten pyramidimalli

Tavaratalomalli edustaa kulttuurikeskuksia, joissa toiminnalla on keskusjohto. Malli tarjoaa laaja-alaisesti erilaisia sisältöjä ja samalla omistaa itse kaikki tukipalvelut. Tällaisessa mallissa keskuksella on kaikki tuotannon osa-alueet hallinnassaan. Tähän kuuluu rahoitus, markkinointi, viestintä ja tekninen toteutus. Tavaratalossa on myös useita toimialueita, esimerkiksi kuvataidetta, konsertteja ja työpajoja. Olennaista on kuitenkin että kaikki toimenpiteet suoritetaan yhden hallinnon alta. Esimerkkinä tällaisesta keskuksella käy Hämeenlinnassa sijaitseva Verkatehdas, jolla on monialaiset tilat hallussaan, ja joka samaan aikaan itse luo ohjelmistonsa ja sisällönsä.

Boutique-mallia edustavat keskuksat, jotka ovat keskittyneet yhteen osaamisalueeseen, esimerkiksi musiikkiin tai kuvataiteisiin. Tällöin ne ovat oman

toimintaympäristönsä asiantuntijoita ja tekevät alansa sisällä kaikki tarvittavat toimenpiteet. Tällaiset keskukset puuttuvat taiteellisiin sisältöihin myös hallinnon näkökulmasta. Korjaamo Helsingin Töölössä, ja Helsingin Kaupunginteatteri edustavat tällaista mallia. Lisäksi galleriat, museot, edistämiskeskukset ja konserttiareenat voivat olla Boutique-mallisia.

Kauppakeskusajattelu on tyypillisimmillään käytössä Kaapelitehtaalla. Tilat omistaa yksi taho, tässä tapauksessa kiinteistöyhtiö, joka vuokraa niitä eteenpäin määrätyn tyyppisille toimijoille, tässä tapauksessa taiteilijoille ja kulttuurialan organisaatioille. Keskeistä toiminnassa on se, ettei hallinnoiva yhtiö varsinaisesti puutu sisältöihin lainkaan, vaan vuokralaisilla on vapaat kädet toteuttaa omaa luovaa toimintaansa oman ympäristön sisällä. Vuokrausperusteissa voi olla vaatimuksia esimerkiksi tilojen neliöjakojen perusteella, millaista toimintaa kyseisten toimijoiden oletetaan harjoittavan. Jako voi olla yksinkertainen, esimerkiksi yhdelle käytävällä tulee studioita valokuvaajille ja toiselle ateljeita taidemaalareille. Sisällöitään ja teknisiltä ratkaisuiltaan vuokralaiset saavat toimia vapaasti.

Hallinto keskittyy pääasiassa ylläpitämään infrastruktuuria. Tämä tarkoittaa tilojen remontoimista, perushuoltoa ja muistuttamaan lainsäädännöstä kuten turvallisuusasioista. Liiketaloudellisesti toimivissa kauppakeskuksissa on yleensä kauppiasyhdistys, joka toimii vastapelurina hallintoyhtiön suuntaan neuvoteltaessa esimerkiksi yhteisistä markkinointiponnistuksista ja yhdessä järjestettävistä tapahtumista. Kaapelitehtaalla tällaista vastavoimaa edustaa Kaasu Ry, joka koostuu Kaapelitehtaan ja Suvilahden vuokralaisista.

Kaapelitehdas on osa kansainvälistä eurooppalaista kulttuurikeskusten yhteisöä, Trans Europe Halls -organisaatiota. Järjestön tehtävänä on tuoda yhteen kulttuurikeskuksia ympäri eurooppaa ja tarjota näille mahdollisuuksia yhteistyöhän, sekä parhaiden toimintamallien varteiluun (Trans Europe Halles, 2010). Verkoston jäsenmäärä vaihtelee, mutta tällä hetkellä jäseniä on hieman yli 50. Suomalaisia jäseniä Kaapelitehtaan lisäksi ovat Korjaamo ja Verkatehdas. Kaapelitehdas on aktiivinen osallistuja järjestön toiminnassa. Osa hautomopalveluiden perusteista tulee juuri tästä toiminnasta. Vertailemalla kulttuurikeskusten työtä kansainvälisellä tasolla pystytään löytämään helposti erilaisia best practise -malleja toiminnan kehittämiseksi.

Vaikka erilaiset toimintaympäristöt vaikuttavatkin kulttuurikeskusten toimintaan, on järkevää koettaa toisenlaisissa keskuksissa testattuja ratkaisumalleja ongelmatilanteissa. Tilanteessa, jossa kulttuurikeskus kohtaa ongelman, ne harvoin uskaltavat pysytellä kuvion 1. esittämän pyramidin kulmissa.

2.2 Asiakaskategorisointi Kaapelitehtaalla

Kulttuurikeskuksen toiminnan muoto ja intensiteetti vaikuttavat siihen, onko asiakkaiden kategorisointi tarpeellista. Edellä esitellyn hallinnon pyramidimallin mukaan kaikilla erityyppisillä kulttuurikeskuksilla on erilaiset tarpeet asiakkaiden kategorisointiin. Tässä yhteydessä on myös syytä tehdä ero erilaisten asiakkaiden suhteen. Ovatko kyseessä loppukäyttäjät (esimerkiksi tapahtumiin osallistuvat kävijät), kulttuuriorganisaatiot (tahot, jotka järjestävät keskuksen sisällä toimintaa) vai taiteilijat (toteuttavat itse luovan prosessinsa). Tutkimuksen kannalta aion rajata loppukäyttäjät kokonaan pois. Ratkaisu perustuu siihen, että loppukäyttäjät eivät suoraan luo liiketoimintaa luovalle alalle vaan ovat toimijoiden kohderyhmä. Kaapelitehtaan asiakaskategorisoinnissa tarkoitan tilojen vuokralaisia. Vuokralaiset ovat moninainen joukko yksityishenkilöitä, organisaatioita ja jopa julkisyhteisöjä.

Kaapelitehtaan toiminnan järjestämisessä on nähty tarpeelliseksi kategorisoida asiakkaita. Asiakaskategorisointia on tehty kahdella tasolla. Ensimmäinen ja vanhempi menetelmä on syntynyt aivan talon toiminnan alussa. Tässä yhteydessä on määritelty eri osa-alueet talossa erilaisiin käyttötarkoituksiin neliöperusteisesti. Tällaisia ovat esimerkiksi tapahtumatilat, kuvataiteilijoille määritellyt neliöt, kaupallisten toimijoiden neliöt ja bändikämpät. Kaikille kategorioille on määritelty kiinteä neliömäärä, joka tulee täyttyä valitun alan toimijoista. Tällä kategorisoinnilla ei ole kuitenkaan ns. arvottavaa tasoa, eli kaksi kuvataiteilijaa kamppailevat samoista neliöistä ilman laadullisia määreitä. Tällaisen neliöjakoperusteen taustalla on puhtaasti ajatus prosentuaalisesta jaosta, jolla on pyritty takaamaan, että kulttuuritoimintaa pystytään tukemaan alhaisin hinnoin. Kaupallisten neliöiden tuottamalla ylimääräisellä tuloilla kompensoidaan kulttuuritoimijoiden vuokria. Tämä raha sijoitetaan investointeihin ja peruskorjaukseen.

Tapahtumatilojen vuokraukseen on luotu ohjeistus asiakkaiden valinnasta. Asiakaskategoriat perustuvat nykyisellään kokemukseen toiminnasta. Ohjeistus koskee ensisijaisesti lyhytaikaisesti vuokrattavien tapahtumatilojen asiakkaita. Kuten edellä mainitussa neliöjaossa vuokralaiset on jaoteltu ensin kulttuuri- ja kaupallisensektorin yksiköihin. Yksiköiden sisällä asiakkaat on jaoteltu seuraaviin kategorioihin: avainasiakkaat, tuottoasiakkaat, kasvuasiakkaat, täyttöasiakkaat ja hedelmäkoriaasiakkaat. Lyhytaikaisessa vuokrauksessa tällaisen jaottelun käyttöönotto on ollut helppoa pitkälti juuri varausten lyhytaikaisuuden vuoksi. Asiakkaiden arvottaminen on ollut helppoa, koska yksittäisistä tuotannoista on mahdollista tehdä nopeasti johtopäätöksiä. Pitkäaikaisessa vuokrauksessa haaste syntyy hitaasta vaihtuvuudesta (vuokralaisia on noin 300, joista suurin piirtein 10 vaihtuu vuosittain). Uusia vuokralaisia hankittaessa ohjenuoraa toki voi hyödyntää, mutta sen luotettavuus on kyseenalaista. Asiakaskategorisointia ei ole varsinaisesti tutkittu tai vertailtu muihin vastaaviin malleihin. Tätä ei ole vielä sovellettu pitkäaikaiseen vuokraukseen. Kärjistäen, pitkäaikaisessa vuokrauksessa on erittäin vaikea vuokraustilanteessa tietää onko toimijalla todellista kasvupotentiaalia vai putoaako avainasiakas ajan kuluessa täyttöasiakaskategoriaan.

Seuraavissa alaluvuissa esittelen lyhyesti millaisia toimijoita lyhytaikaisella vuokrauspuolella määritellään mihinkin kategoriaan. Lisäksi esitän arvioita siitä, miten pitkäaikaisesti tiloja vuokraavat asiakkaat voitaisiin istuttaa kyseiseen kategorisointiin.

2.2.1 Avainasiakkaat

Lyhytaikaisessa vuokrauksessa avainasiakkaisiin luokitellaan ammattimaisesti tuotetut, julkiset yleisötapahtumat, joilla on joko hyviä sisältöjä, yleisöjä ja/tai julkisuutta. Kulttuurikeskuksen ensisijainen tukitoimi on näiden tapahtumien viestinnän kehittäminen. Lisäksi haetaan synergiaetuja muiden tapahtumien kanssa tai pitkäaikaisten vuokralaisten suunnalta. Avainasiakkaat saavat maksimaalisen huomion ja huolenpidon tapahtumien suunnittelussa, toteutuksessa ja jopa tapahtumapäivien saatavuudessa. Tapahtumat voivat olla täysin kulttuurivetoisia, ilmaisia tai osin maksullisia. Raja on häilyvä ja tapahtumat arvioidaan aina tapauskohtaisesti. Välimaasto on toki kirjava. Hautomopalveluita ajateltaessa on

erittäin tärkeätä löytää avainasiakkaat myös pitkäaikaiselta puolelta ja tehdä selvä ero erityisesti suhteessa kasvuasiakkaisiin. Avainasiakas on periaatteessa valmis asiakas, eli he eivät suoraan hyödy hautomopalveluiden tarjoamisesta. Esimerkkeinä avainasiakkaista käyvät opiskelijamessut ja kuvataidenäyttelyt.

2.2.2 Tuottoasiakkaat

Tuottoasiakkaiksi lasketaan ammattimaisesti tuotetut yksityis- ja yritystilaisuudet, jotka ovat usein taloudellisesti merkittäviä. Näiden asiakkaiden palvelun yhteydessä myös Kaapelitehtaan b-to-b-asema paranee. Tukitoimena keskitytään tilojen kehittämiseen tuottoasiakkaiden toimintaympäristön parantamiseksi. Nämä asiakkaat ovat useimmiten ammattimaisesti toimivia tuotantoyhtiöitä, joille kulttuurikeskuksen tarjoama tuki ei ole välttämätöntä. He tarvitsevat mutkattomia ja joustavia tiloja, jotka mahdollistavat heidän tekniset ja sisällölliset toimensa. Pitkäaikaisella puolella tämä kategoria on helppo löytää, heille on määritelty kaupallisesti vuokrattavat neliöt. Tuottoasiakkaat ovat kulttuurikeskuksen toiminnan kannalta välttämättömiä. Tällaisilta asiakkailta saaduilla ylijäämäeuroilla kustannetaan tilojen peruskorjaaminen, remontit ja investoinnit. Tuottoasiakkaita ovat yritysjuhlat ja -seminaarit.

2.2.3 Kasvuasiakkaat

Hautomopalveluiden näkökulmasta kasvuasiakkaat ovat keskeinen kategoria. Lyhytaikaisen vuokrauksen yhteydessä syystä tai toisesta vielä mahdolliset tulevaisuuden avain- tai tuottoasiakkaat täytyy havaita mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta heidän toimintaansa voidaan seurata ja tukea. Nämä ovat asiakkaita, jotka ovat kehittäneet jotain uutta, ovat innoissaan tekemisestä ja joista huokuu oppimisen into. Lyhytaikaisen vuokrauksen yhteydessä nämä asiakkaat löytyvät siten, että tapahtumakoordinaattori pysyttelee perillä trendeistä ja ilmiöistä ja syventyy kunnolla tarjolle tulevien tapahtumien ja tuotantojen sisältöihin. Suuri kysymys onkin kuinka tämä kategoria saadaan tehtyä havainnolliseksi pitkäaikaisella puolella. Millä tavoin potentiaaliset kasvuasiakkaat pystytään tunnistamaan, kun kontakti uusiin asiakkaisiin saavutetaan.

2.2.4 Täyttöasiakkaat

Täyttökategoria on olemassa erityisesti lyhytaikaisen tilavuokrauksen tarpeita ajatellen. Tapahtumatiloja vuokratessa ongelmaksi voi muodostua kohtuuton työmäärä ei-kulttuurisen sisällön kohdalla (esim. hääjuhlien ja muiden suljettujen yksityistilaisuuksien yhteydessä). Sisällöltään tai tuotoltaan heikot tai huonosti kulttuuriprofiiliin sopivat tai muutoin "ylimääräiset" tapahtumat saavat tapahtumakartassa minimaalisen huomion, ja näiden varausten osalta kalenteria täytetään vain tarpeen tullen. Tavoitteena kyseisten asiakkaiden kohdalla on vuokrauksen automatisointi ja motivoiva hinnoittelu. Esimerkiksi hääjuhliin ei kannata tilaa vuokrata vuorokauden hinnalla, sillä usein tällaiset tapahtumat tuottavat työtä moninkertaisesti ammattimaisempiin tapahtumiin verrattuna. Pitkäaikaisen vuokrauksen osalta on varmasti nykyisellään paljonkin täyttöasiakkaita. Tavoitteena on kuitenkin jatkossa välttää asiakkaiden putoaminen täyttökategoriaan aktiivisella hautomopalveluiden tarjoamalla.

2.2.5 Hedelmäkoriasiakkaat

Hedelmäkoriasiakkaiden olemassa oloa ja merkitystä kokonaisuudelle ei tule aliarvioida. Käsite hedelmäkoriasiakas tulee siitä, että Kaapelitehtaan tilat ovat aina käytettävissä kuvausmiljööksi tai tilaksi, mikäli varauskalenteri antaa sellaiselle myöten. Jos kyseessä on taide- tai muuten epäkaupallinen projekti, pyydetään tästä vastineeksi yleensä maininta kuvauspaikasta julkaisuun, kopio arkistoon ja hedelmäkori toimistolle. Tällaisia asiakkaita ovat useimmiten erilaiset kuvausryhmät, mutta joukko on hyvin kirjava. Näin luodaan verkostoja, hyviä kontakteja ja löydetään mielenkiintoisia ja vaihtoehtoisia palveluita. Periaatteessa tuottamattomat, "hyvän fiiliksen jutut", pikavaraajat tai minitason kasvuasiakkaat ovat juuri tätä ryhmää. Tavoitteena vuokrauksen yhteydessä on ajan ja vaivan minimointi ja pyrkimys hyvän maineen leviämiseen. Pitkäaikaisen vuokrauksen osalta hedelmäkoriasiakkaat ovat harvassa, mutta niin sanotulla määräaikaisella välimaastolla sellaisiakin tilanteita löytyy (esimerkiksi elokuvan kuvaukset remontoitavassa tilassa, väliaikaiset varastoinnit, hyväntekeväisyys, yms.).

3 HAUTOMOPALVELUT, YRITYSHAUTOMOT

Luovalla alalla hautomo on hämärä käsite, ja asiaa voidaan tutkia useista näkökulmista. Ensisijaisesti täytyy päättää mitä haudotaan. Ääriesimerkkeinä hautomisen kohteena voi olla luova toiminta tai luovan toiminnan tukena oleva liiketoiminnallinen osaaminen. Luovia hautomoita on Suomessakin olemassa, selkeimpänä esimerkkinä Aalto yliopiston pienyrityskeskukseen Arabus-hautomo:

”luovien alojen hautomo Arabus on ollut Arabianrannassa yli kymmenen vuotta toiminnassa ja nyt sitten viimeisin muutos oli, että se siirrettiin Aallon, PYK:n Start-Up Centerin alaisuuteen. Nyt kun tämä hankekausi on alkamassa niin ne yhdistyvät tiiviimmin - fyysisesti samassa paikassa - käyttää samoja yritysneuvoja” (H2)

Suomessa hautomot, toimialasta riippumatta, ovat pitkälti korkeakoulusidonnaisia.

”Meillä ei ole ollut mitenkään proaktiivista hautomopolitiikkaa. Se on enemmänkin ollut reaktiivista, eli on vastattu siihen haasteeseen joka sitten tuli täältä ESR-rahoitteisesta hautomoverkostosta. Lähtökohta ei ollut ihan näin yksiselitteinen, mutta tänä päivänä voidaan sanoa, että se on jo muotoutunut sen kaltaiseksi, että Helsingissä ja pääkaupunkiseudulla nämä hautomot on käytännössä kaikki jollakin tapaa oppilaitostaustaisia. Jos ajatellaan Uuttamaata, niin parhaimmillaan siihen verkostoon on kuulunut jopa 16 hautomoa.” (H3)

Helsingin kaupungin palvelut yritystoiminnan tukemiseksi ovat moninaiset. Yrittäjäasiamiehet ja Yritys Helsinki antavat omien kontaktiensa puitteissa opastusta oikeaan suuntaan potentiaalisten uusyrityäjien ollessa heihin yhteydessä:

”Kerromme luovan alan yrityksille mitä tukea on tarjolla ja minkälaisia palvelupolkuja on olemassa. Kerromme hautomo vaihtoehdosta. Erityisesti tukea on tarjolla aloittaville yrityksille, Yritys Helsinki, kaupungin yritysneuvontapiste, eli sinne ohjataan. Palveluvalikoimaan on vakiintunut Jalostamo palvelu, joka on Uudenmaan ELY-keskuksen rahoituksella tehtävää sisältösparrausta erityisesti luovan alan yrityksille. Perustamisneuvonta ja jalostamoneuvonta tukevat toisiaan” (H2)

Luovan toiminnan hautomoiden toimintaa on tutkinut muun muassa Elisa Hauhio. Hän keskittyy selvittämään hautomotoimintaa taiteilijapainotteisesta näkökulmasta.

Usein kyseessä on tilanne, jossa taiteilija tai käsityöläinen toteuttaa luovaa prosessiaan ilman liiketoimintaosaamista tai pahimmassa tapauksessa kiinnostusta työn kehittämisestä työllistäväksi toiminnaksi. Tällöin kyseessä on yleensä toimijat, jotka eivät välttämättä ole parhaita mahdollisia kohteita luovan alan hautomotoimien piiriin. Nyt kyseessä olevan tutkimuksen kohteena on tilanne, jossa valikoidaan luovan alan toimijat joilla on halua kehittyä liiketoiminnallisesti kannattaviksi yrityksiksi.

Hauhio toteaa: *”Monialaisen hautomotoiminnan puolesta puhuu luovien alojen yrittäjyyteen liitetty taiteellisen työn merkitys. Taiteen ja kulttuurin luominen, tekoprosessit ja ideointi ovat tärkeimpiä asioita yrittäjälle ja kiinnostus esimerkiksi kirjanpitoon, lakiasioiden hoitoon ja web-sivujen ylläpitoon tulevat vasta seuraavina, jos silloinkaan.”* (Hauhio 2010, 32). Tämä on varmasti monelle taiteen- ja kulttuurinkentällä toimivalle taholle ongelma ja todennäköisesti myös luovan alan hautomoiden suurin haaste, mutta asiakaskategorisoinnilla voidaan löytää kulttuuritoimijoiden joukosta sellaiset tahot, jotka ovat aidosti kiinnostuneita kehittämään omaa toimintaansa ammattimaisempaan ja liiketaloudellisesti kestäväan muotoon, jolloin luovalla työllä ensisijaisesti voidaan työllistää itsensä ja tämän jälkeen alihankkijoita ja jopa muita työntekijöitä.

Luovan talouden ytimessä toimiminen vaatii rohkeaa ja innostunutta asennetta ja tästä johtuen hautomopalveluiden tarjoaminen kaikille kulttuuritoimijoille ei ole tarpeen (erityisesti tilojen ollessa kortilla). Montgomery näkee asian siten, että luovan alan hautomoiden lisäksi puhutaan muun mallisista kulttuuritoimijoista. Tämä tarkoittaa taiteilijoita, joille lähinnä tarjotaan työskentelytilaa. Tällöin tavoitteena ei ole liiketoiminnan kehittyminen (Montgomery, 2007, 615). Hautomoon kiinnittyvän luovan toiminnan olennaisena osana on liiketoiminnallinen tausta-ajatus, jolloin kaupallinen ja epäkaupallinen luova toiminta erotellaan kulttuurikeskuksissa omiin lokeroihinsa. Toimintojen sekoittuminen on mahdollista ja suotavaa, mutta samalla tulee muistaa, että taiteilijoille tarjotaan työtiloja ja luovan alan toimijoille hautomopalveluita.

Hautomopalveluita tarjoavien keskusten syntypaikka on myös monessa mielessä menestykseen vaikuttava tekijä. Orgaaninen ja omaehtoinen kehitys on ensiarvoisen tärkeitä luovan teollisuuden syntyä toivottaessa. Matalammat vuokrat ja löysempi

kontrolli on johtanut luovien keskusten syntyyn paikkoihin johon toimijat ovat omaehtoisesti hakeutuneet (Evans 2009, 30). Keuken tapaisen keskuksen synnyttäminen paikkaan, jossa ei ole lähtökohtaisesti luovan teollisuuden rakenteita tukevaa ilmapiiriä ja ympäristöä, on varmasti haastavampi lähtökohta toteuttaa hautomopalveluita.

Valtaosa menestyksekkäistä hautomoista sijaitsevat paikoissa joihin luovan sektorin toimijat ovat hakeutuneet omasta tahdostaan. Esimerkkeinä käyvät Showroom Sheffieldissä, The Custard Factory Birminghamissa sekä Lontoon, New Yorkin ja Berliinin luovat keskukset (Montgomery 2007). Samasta aiheesta ovat kirjoittaneet myös Sabbadini ja Manninen. He näkevät selvänä uhkana tilanteen, jossa luovan alan hallinnointiin on määritetty tahot, joilla ei ole luonnollista kokemusta asiasta ja historiaa taustallaan. Riskinä he näkevät tällaisen rakenteen muodostumisen raskaaksi, byrokraattiseksi ja hitaasti sopeutuvaksi (Sabbadini, Manninen 1999).

Luova ala on monipuolinen ja kimurantti kokonaisuus, johon lukeutuu toimijoita useilta eri aloilta. Moni luovan alan toimija tekee jo lähtökohtaisesti hämmästyttävän kaupallista sisältöä (hämmästyttävää suhteessa luovan sektorin toimijoiden stereotypiaan epäkaupallisesta toiminnasta), viimeaikaisina esimerkkeinä vaikka Rovion Angry Birds -mobiilipeli, joka on niittänyt mainetta erilaisilla julkaisualustoilla. Kyseessä on kuitenkin luovan alan yritys joka on onnistunut kaupallisissa tavoitteissaan ja kasvanut samalla työllistäjäksi. Toiminnan tukemiseen ja laajentamiseen keskittyvä hautomopalvelu voi hyödyttää luovan toimialan toimijoita, jotka työskentelevät tällä harmaalla alueella; esimerkiksi useimmat valokuvaajat ylläpitävät samaan aikaan kaupallista ja taiteellista portfolioa.

Kaapelitehdas kulttuurikeskuksena pitää sisällään menestystarinoita luovan alan kaupallisista menestyksistä. Tällaista esimerkkeinä toimivat pienestä käsityöpajasta kansainväliseksi sisustustavaradesignin tekijäksi kasvanut Woodnotes ja yhden hengen pientuotannosta isoksi pajaksi kasvanut Sarpanevan kellostudio.

Hautomopalveluiden perusteet lähtevät aiemmin mainituista strategioista, mutta niiden päämääränä on saavuttaa työpaikkoja ja itse itsensä kustantavia toimintoja

jotka edelleen kehittävät kulttuurikeskusten ympäristöissä palveluita ja palvelevat kerrannaisvaikutuksilla koko yhteiskuntaa.

3.1 Erilaiset hautomot

Hautomot ovat useimmiten yrityshautomaita, jotka ovat rakentuneet esimerkiksi korkeakoulujen yhteyteen. Niiden ideana on tarjota toimitiloja ja tukipalveluita opiskelijoiden kehityskelpoisille yritysideoille. Vaatimukset yrityshautomotoiminnan aloittamiselle ovat liiketaloudesta tuttuja. Esimerkiksi liiketoimintasuunnitelma tulee olla valmiina. Vaadittuja toimia vastaan hautomot tarjoavat toimitiloja kaupallisia hintoja huokeammalla, jopa omakustannehintaan. Lisäksi tarjolla on monenlaisia mahdollisuuksia oppia liiketoiminnan kehittämisen metodeja ja helpottaa verkottumista.

Järvenpään kulttuuriyrittäjäkeskuksen internetsivujen mukaan: *”Yrittäjälle tehdään kehittämissuunnitelma, jossa määritellään mm. myynti- ja asiakkuustavoitteet, joita ohjelman aikana lähdetään tavoittelemaan. Ohjelman aikana suoritetaan arvostettu yrittäjän ammattitutkinto.”* (Keuke 2011). Kyseisen keskuksen hinnoittelun mukaan 200 € lisämaksulla vuodessa saa seuraavia palveluita: tukea liiketoimintasuunnitelman ja rahoituslaskelmien tekoon, yritysneuvontaa, sparrausta ja mentorointia sekä erilaisia tietoisuuksia ja luentotilaisuuksia. Useimmat tällaiset yritykset ovat yhden tai kahden työntekijän mikroyrityksiä, jotka tarvitsevat tukea selvittääkseen ensimmäisistä toimintavuosistaan. Tällöin palveluun kuuluu yhteismarkkinointia, liiketoiminta- ja markkinointisuunnitelmien rakentamista sekä jaettuja teknisiä ratkaisuja. Lisäksi on hyödyllistä jos tarjolla on yhteisiä tiloja, joissa voi kehittyä keskinäistä kaupankäyntiä ja synergiaetuja (Montgomery, 2007, 615).

Alla olevasta kuvista (kuvio 2) selviää tiivistetysti, millaisia palveluita luovan alan hautomo Arabus tarjoaa. Arabuksella on tietyt sisäänpääsyvaatimukset. Tämän jälkeen tarjolle tulee paljon edellä mainitun kaltaisia palveluita, joiden tavoitteena on mahdollistaa liiketoiminnan kehittymistä eriasteisissa tilanteissa. Arabus on syntynyt Kauppakorkeakoulun pienyrityskeskukseen yhteyteen (nykyisellään Aaltoyliopiston osana) ja on näin ollen korkeakouluvetoinen. Kaikki Arabuksen yritykset ovat myös syntyneet kuljettuaan tämän reitin. Tästä seuraa myös vaatimustason ja palvelun

tarjonnan henkeen tietynlainen ennakkoasetelma, jonka seurauksena useimmat Arabuksen luovan alan toimijoista ovat media- ja it-alan yrityksiä, joiden työolosuhteet pystytään järjestämään perinteisessä toimistoympäristössä.



Kuvio 2. Arabus-hautomon palvelukartta (Arabus, 2011)

Arabuksen palvelut ovat kuitenkin monelle luovan alan toimijalle hankalasti saavutettavissa. Esimerkiksi käsityöläiset ja kuvataiteilijat eivät ole yleensä valmistuneet korkeakoulusta. Heillä ei myöskään ole osaamista liiketoimintasuunnitelman tekoon.

Suomesta löytyy monenlaisia hautomoita. Luovan Suomen toiminnan keskuskeskukset (mm. Kuopiossa, Turussa, Rovaniemellä, jne.). Korkeakoulujen hautomopalveluiden yhteyteen on kehitetty myös virtuaalihautomoita, joiden tarkoitus on toimia helposti saavutettavina tukitoimina varsinaisen palvelun ohessa. On olemassa Jalostamopalvelu, joka on eräänlaista yritysneuvontaa luovan alan toimijoille. Erilaisia osuuskuntia on luovalla alalla perustettu eripuolille Suomea. Näiden keskeinen tavoite on ollut laskea kynnystä kulttuurialan yritystoimintaan lähtemiseen. Creada-

palvelussa luovan alan toimijoita valmennetaan samaan tapaan kuin aikuiskoulutuksissa.

Huomattavasti vapaamuotoisempia hautomopalveluratkaisuja on kehitetty. Esimerkiksi Creative Blender, joka on eräänlainen esihautomojärjestelmä. Tässä yhteydessä nuorison on annettu toteuttaa omia ideoitaan jossain määrin vapaassa ympäristössä:

”Siinä on nuorisoasiainkeskuksen Happi mukana. On yritetty löytää nuorille ideointiin liittyviä työpajoja.” (H4)

Perinteisen liiketoiminnan ulkopuolelta on myös löytynyt luovan alan toimintaa. Käsiyöläisyys alkaa monella harrastuksesta ja sitä saatetaan tehdä vuosia yhdistyksissä ja kotiloissa. Tällaisista harrastuksista on kuitenkin mahdollista kehittää myös liiketoimintaa. Kolmannen sektorin toimintaa hautomaan on kehitetty Kolmas lähde hanke:

”Siinä kehitetään nimenomaan kolmannen sektorin toimijoita. Olemme käyneet sparraamassa heitä, kun he ovat olleet suorittamassa esimerkiksi PD-tutkintoa (Professional Development -tutkinto). Tähän kuuluu erilaisissa yhdistyksissä toimivia tuottajia. Nämä ovat nimenomaan kolmannen sektorin toimijoita, jotka ovat kehittäneet nimenomaan omasta toiminnastaan palvelutuotteita. On saattanut olla yhteistyötä vaikka kaupungin tai kunnan kanssa. On tehty myös ostopalvelusopimuksia.” (H4)

Luovien alojen liiketoiminnan kehittämisyhdistys, Diges toteuttaa sparrausta Jalostamo järjestelmän yhteydessä:

”Meidän yhdistyksemme on elinkeinotoimintaa harjoittava yhdistys, eli me myymme asiantuntijapalveluitamme. Meidän sloganimme on, että olemme luovan liiketalouden jalostaja. Me teemme siinä ytimessä neuvontatyötä, ”sparraukseksi”. Tätä tehdään valtakunnallisesti. Meillä on tällä hetkellä viisi vakinaista asiantuntijaa. Neljä Helsingissä ja yksi Savonlinnassa. Lisäksi meillä on asiamiesverkosto, eli yksi asiamies Oulussa, yksi Jyväskylässä ja yksi Vaasassa.” (H4)

Sparraus tapahtuu tilatusti. Esimerkiksi siten, että ELY-keskus järjestää tilaisuuden johon kootaan joltakin alueelta ja jos mahdollista samankaltaiselta toimialalta

toimijoita. Tämän jälkeen heille järjestetään seminaaritilaisuuksia ja suoraan yksittäisen toimijan ongelmiin pureutuvaa vierihoitoa. Tämä vierihoito on sparrausta.

”Olemme pyrkineet saamaan kasaan moni osaavan asiantuntijajoukon. Palveluita tilaa esimerkiksi ELY-keskukset ympäri maata, jotka myös usein rahoittavat näitä luovien alojen yrityshautomota. Jalostamo on suunnattu luoville aloille. Neuvontatyö kohdistuu sekä aloittaviin toimijoihin, jotka suunnittelevat yritystoimintaa, samoin se kohdistuu näille jotka ovat jo perustaneet yrityksen. Teemme myös paljon opiskelijakentässä neuvontatyötä. Osa asiantuntijoista tekee neuvontatyötä myös kolmannen sektorin toimijoille, yhdistyksille. Niitä on hyvin laajasti tanssikentästä kirjallisuuteen ja esittävään taiteeseen.” (H4)

Sparrauspalvelun kysyntä on kovaa:

”Tämmönen kuukausivolyymi jolla näitä asiakkaita tavataan ympäri suomea vaihtelee sadanviidenkymmenen ja kahdensadan asiakkaan välillä.” (H4)

Kansainvälisiä esimerkkejä luovan alan hautomota on myös olemassa. Esimerkiksi Kaapelitehtaan kaltaisia vanhoja teollisuuskiinteistöjä on muutettu yrityshautomokäyttöön maailmalla, muun muassa Springfieldissä Massachusettsissa (McCabe, 2005).

3.2 Yrittäjäyhteisöt

Hautomotoimintaa ja sen pariin hakeutuvien toimijoiden optimaalista käyttöä ajatellessa tulee huomata, että kaikki toimijat eivät tarvitse varsinaisia hautomopalveluita. Luovalla alalla tilanne on lähtökohtaisesti sellainen, että toimijat ovat osa yritysyhteisöä. Kyseisistä yhteisöistä on tarjolla lukuisia esimerkkejä sekä suomesta (esimerkiksi Ylähuone, osasto, HUB-helsinki), että maailmalta. Näillä yhteisöillä voi olla ominaisuuksia jotka ovat tyypillisiä hautomotoiminnalle, mutta niiden ensisijainen tavoite ei ole aktiivisesti kehittää jäsentensä liiketoimintaa yhteisillä toimenpiteillä vaan mahdollinen hyöty syntyy orgaanisemmin toimijoiden yhteiselosta:

”Tämä lähentyy yrittäjäyhteisöllistä toimintaa ja on tärkeä pohtia mitä lähdetään rakentamaan. Hautomo mielletään enemmänkin siten, että siinä liiketoiminnan

tukea koko ajan saatavilla ja yrittäjäyhteisö taas yleensä ei tarjoa tällaista tukea. Eräs tällainen yrittäjäjoukko oli kehittämässä designhautomoa” (H2)

Yrittäjäyhteisö on useimmiten syntynyt toimijoiden yhteisestä tilantarpeesta, mutta myös poikkeuksetta toisen vaikuttavan tekijän, eli samantyyppisen toimiala seurauksena. Näissä yhteisöissä voi olla yhteisiä seminaareja ja kehitystoimia, mutta pääasiassa ne keskittyvät tarjoamaan toimintaympäristön toisilleen, joka ilmapiirillään tukisi yritysten toimintaa.

3.3 Työhuoneyhteenliittymät

Hieman yrittäjäyhteisöjen tapaan on myös rakentunut erilaisia työhuoneyhteenliittymiä. Tällaisissa tilanteissa puhutaan yhteisistä intresseistä erityisesti fyysisen tilan suhteen. Jos esimerkiksi joukko musiikkialan toimijoita tarvitsee studiotiloja ja toisaalla toimistotilaa, he usein hakeutuvat rakentamaan yhteisiä kokonaisuuksia tällaista käyttöä varten. Tällaisessa tilanteessa toimijat vuokraavat tiloja samasta rakennuksesta tila kerrallaan, kunnes koko ympäristö koostuu saman alan toimijoista. Työhuoneyhteenliittymiin ei kuulu lainkaan yhteistä kehitystoimintaa. Tällaiseen yhteisöön voi kuitenkin kuulua synergiaetujen hyödyntäminen.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYSOINTI

Tutkimuksen tulokset ovat monipuoliset ja paljastavat mielenkiintoisia seikkoja esimerkiksi hautomotoiminnan rahoituksen tilanteesta sekä pääkaupunkiseudun hautomopolitiikkaan vaikuttavista tekijöistä.

Merkittävä huomio on, että hautomopalveluita käyttävät tahot hakeutuvat palveluiden piiriin hallitsemattomasti. Hautomopalveluiden ollessa voimakkaasti korkeakoulupohjaista, suuri osa potentiaalisista yrittäjistä monelta ei akateemiselta alalta käytännössä karsiutuu näiden palveluiden ulkopuolelle. Näin ollen kaupungin

edustajien työ kohdistuu yrittäjäkoulutustyyppisiin palveluihin ja koulutuksen jälkeen kehityskelpoiset kasvuyritykset jäävät aina omilleen ilman hautomopalveluiden tukea:

”Yritetään tunnistaa ja ohjata eteenpäin, koska osa potentiaalisista tapauksista jää tunnistamatta. Hautomoon hakeutuminen on jokseenkin sattumanvaraista, ja on havaittu että se on jokseenkin kiinni siitä sattuuiko se taho joka yrityksessä tämän tyyppisiä ratkaisuja tekee tietämään mitään hautomotoiminnasta. Olemme huomanneet, että käytännössä kaikki hautomoon tulevat yritysaihiot ovat yliopisto tai ammattikorkeakoulutettuja ihmisiä. Yrityksiä syntyy muuallakin, mutta ne tuntevat huonosti tätä maailmaa” (H3)

Tässä yhteydessä on myös syytä huomata, että hautomoon hakeutuminen on korkeakoulujärjestelmien sisällä kaikkea muuta kuin järjestelmällistä. Valitettavan usein hyvät ideat jäävät vaille kaipaamaansa tukiverkoston. Tästä seuraa suoraan todellinen tappio, niin syntyvien työpaikkojen määrässä, kuin esimerkiksi yhteisöverotulojen kehityksessä. Hyvien hautomoasiakkaiden paremmalle löytämiselle on olemassa vahva peruste.

Hautomopalveluita suunniteltaessa tulee huomioida luovien alojen erityiset ongelmat ja haasteet. Useat alan toimijat ovat lähtökohtaisesti epätietoisia tekemisen liiketoiminnallisen ja aktiivisen kehittämisen eduista. Tällaiset näkökulmat tulee huomioida prosessin jokaisessa vaiheessa, jotta turha ”vastarinta” voidaan minimoida ja kehityskelpoiset asiakkaat todella saavat mahdollisista hautomopalveluista tarvitsemansa avun ja hyödyn.

”Tarkoituksena on selkeä prosessi, joka alkaa ja päättyy. Kulttuuritoimijoiden kenttä on sellainen, että ne haluaisivat jatkuvaa tukea. Ei tahdota millään päästää irti. toimijat menevät jatkuvasti kuolemanlaakson kohdalle.” (H4)

Samalla perusongelmaksi muodostuu luovan sektorin toimijoiden tyypillinen kyvyttömyys ilmaista tarpeitaan liiketoiminnalliselta kannalta ymmärrettävästi.

”tiedetään, että luovilla aloilla on vaikeata osoittaa samanlaista bisnesplania, johon rahoittaja jollain lailla voisi luottaa. Usein ajatellaan että tuo ei ole kuin spekulatiota. Tarkoituksena on, että toimijalla on IPR:t (Intellectual Property Rights) ja sen päälle rakennetaan jotain jonkin perinteisen mallin mukaan liiketoimintaa” (H5)

On kuitenkin tärkeää hyväksyä luovien alojen omaleimasimmat piirteet ja lähteä kehittämään palveluita sellaisen todellisen tarpeen mukaan, jolla saavutetaan aito luottamus toimijoiden parissa. Lienee järkevää painottaa näin sovellettua hyötynäkökulmaa sekä yksilöllisen työn, että laajamittaisemman näkökulman kautta. Toiminnasta tulee tehdä koko organisaation läpäisevää, kannustavaa ja määrätietoisen jatkuvaa.

”Luovien alojen toimijaryhmä on hyvin sensitiivinen bisnesmäisyydelle. Jos ryhdytään korostamaan hautomon roolissa liikaa kaupallisuutta, osa voi kokea olevansa väärässä paikassa. Täytyy miettiä myykö kokonaisuutta mahdollisuutena, että tämä ei ainakaan sulje pois mitään. Tehdään tästä talon toimintatapa” (H5)

4.1 Hautomojärjestelmän nykytila

Hautomojärjestelmän nykyinen tilanne, sen rahoitus ja rakenne ovat peruja ratkaisusta, jotka Suomi teki 1990-luvulla liityttäessä Euroopan unioniin. Helsingin Kaupungin hautomopolitiikka heijastelee koko Suomen tilannetta. Käytännössä hautomopolitiikka on kytköksissä Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksiin eli ELY-keskuksiin ja ESR-rahoitukseen.

”Lyhyesti mitä hautomopolitiikka Helsingillä tarkoittaa: hautomopolitiikkaa on tehty tässä runsas kymmenen vuotta. Se on perustunut konseptiin joka syntyi 95-96, silloisen Kauppa- ja teollisuusministeriön Uudenmaan piirissä. Kun liityttiin EU:hun ja mentiin mukaan ensimmäistä kertaa ESR-ohjelmaan, jossa mielenkiintoisten nimikkeiden alta paljastui rahoitusmahdollisuuksia hautomotyyppiselle toiminnalle. Malli käsittääkseni haettiin Euroopasta tai Yhdysvalloista” (H3)

Hautomopolitiikka on siis pääosin alkanut Suomessa Euroopan Unionin jäsenyyden myötä. Varmasti maassa on ollut rinnastettavaa toimintaa ennen tätä. Nykyisen rahoituspohjan huomioiden 90-luvun laman jälkeisen rakennemuutoksen yhteydessä EU:sta saatu rahoitus on ollut merkittävä tekijä.

”Helsingin kaupunki rahoittaa näitä Helsingissä toimivia hautomoita, ESR-rahoitus päättyy 2013, sen jälkeen hautomokenttä menee uusiksi” (H2)

Kolmas ESR-rahoituskausi päättyy 2013 ja tämän seurauksena on odotettavissa suuria hautomohankkeiden rahoitusta koskevia muutoksia. Helsingin kaupungin tavoitteena on löytää vaihtoehtoisia malleja sekä hautomotoiminnan toteuttamista ajatellen, että ennen kaikkea rahoituksen varmistamiseksi järjestelmän todennäköisesti muuttuessa. Kaikki kaupunkiin kytkeytyvät hautomohankkeet ovat hakeneet ESR-rahoituksen jatkoa:

”Viime lokakuussa kaikki ESR-hankkeet, mukaan lukien hautomohankkeet hakivat itselleen jatkoa ja käsittääkseni kaikki hautomot tulevat jatkoa saamaan, mutta rahaa on vähemmän, koska Työ- ja elinkeinoministeriö pidättää siitä omiin hankkeisiinsa osan, jolloin ELY:lle ja entisille TE-keskuksille jaettava raha pienenee ja totta kai se tarkoittaa silloin sitä että loppukäyttäjät saa vähemmän rahaa. Pääsääntöisesti kysymys asettuu: mitä vuoden 2013 jälkeen?” (H3)

Hautomopolitiikka on pohjautunut pitkälti korkeakoulujen tarpeisiin. Tällä on ollut sekä hyvät, että huonot puolensa. Etuna tässä on luonnollisesti massa, joka kulkee korkeakoulujärjestelmän lävitse ja tarjoaa muovailtavaa ainesta hautomoihin:

”Hautomotoiminta ei ole pohjautunut luoviin aloihin vaan pikemminkin opintosuunnitelmiin. Ammattikorkeakoulujärjestelmän hyvä puoli on siinä, että se karsii pois sellaiset tahot joiden ei kannata lähteä toteuttamaan järjestelmällistä yritystoimintaa, ainakin tiettyyn rajaan saakka.” (H3)

Viimeiset kymmenen vuotta luovilla aloilla on ollut Helsingissä käytössään Arabus-hautomo joka korkeakoulujen kokonaisvaltaisen hautomojärjestelmän osana on tarjonnut tukea pääasiassa digitaalisen median ja sisältötuotannon tarpeisiin. Tavoitteena on silti ollut säilyttää mahdollisimman laaja pohja toimijavalinnoissa ja ylläpitää laveaa kontaktiverkkoa, jotta erilaiset toimijat saisivat kokemuksia omasta toiminnastaan poikkeavasta työskentelystä:

”Erityisen hyvää Arabuksessa on sen monialaisuus. Rajattua kohderyhmää en pidä lainkaan hyvänä, koska on iso rikkaus, että on monialaista. Kun Aalto-yliopisto on taustalla, niin sieltä tulee tekniikka, taide ja kaupallisten asioiden yhdistelmä melko luontevasti” (H2)

Ympäristön luovuus ei ole ollut kynnyskysymys menestyksellä hautomiasiakkaille Arabuksessa. Suurin osa näistä toimijoista on digitaalisen

sisällöntuotannon parista ja he ovat valikoituneet hautomoon, koska heillä on ollut mahdollista työskennellä toimistomaisissa tiloissa:

”Globaalit menestystarinat, jotka sieltä tulevat ovat enemmän digibisnestä kuin luovan alan perinteisempiä toimijoita” (H2)

Hautomorahoituksen tulevaisuus on tällä hetkellä hämärän peitossa, sillä kun ESR-rahoitus tulee uudelle kaudelle harkintaan, on todennäköistä, ettei nykyisenkaltainen rahavirta jatku. Samalla uudessa tilanteessa ovat tahot, jotka ovat perinteisesti vastanneet hautomopalveluiden ylläpidosta, Aalto-yliopisto ja Helsingin Yliopisto, Helsingin kaupunki, valtio ja teoreettiset kolmannet osapuolet:

”Tämä tietysti edellyttää että päästään sopimukseen yliopiston kanssa, ja löydetään toimiva rahoitusmalli, koska tilanne on se että tämä niukkenevakin ESR-rahoitus tulee todennäköisesti tiensä päähän 2013. Meillä on ainakin tällä hetkellä sellainen ennakkokäsitys, että se ei tule jatkumaan. Käytännössä tämä tarkoittaa lähes puolta kaikesta Uudenmaan hautomoverkon rahoituksesta ja nyt tietysti kysymys kuuluu että jos puolet katoaa niin mitä rahaa tilalle?” (H3)

4.2 Helsingin kaupungin vaihtoehtoiset mallit, Aalto-yliopisto ja ESR-rahoitus

Hautomorahoituksen rakennemuutos tarkoittaa sitä, että on välttämätöntä kehittää uudenlaisia tapoja järjestellä hautomotoimintoja. Yritys Helsingissä erilaisia malleja on kaavailtu useasta eri lähtökohdasta, joista lyhyesti seuraavassa. Yksi näkökulma, on että vanhanmallinen järjestelmä tavalla tai toisella jatkuu. Tällä on vaikutuksensa rahoituksen järjestelyyn, sillä mikäli ESR-rahastot pienenevät kuten on esitetty, tulee kaupungin ja mahdollisesti valtion ottaa uudenlainen rooli rahanjaossa:

”Joudumme todennäköisesti tilanteeseen, jossa meidän on pakko mikäli Helsingin yliopisto ja toisaalta Aalto-yliopisto haluavat jatkaa sitä konseptia, jolla ne ovat tällä hetkellä olleet liikkeellä. Silloinhan puhutaan Start-Up-Centeristä (Aalto-yliopisto), joka tarkoittaa entistä New Business Centeriä ja Arabusta” (H3)

Pakan sekoittavat Aalto-yliopiston TKK-sidonnaiset hautomotoimet. Tämä on riippuvainen Aalto-yliopiston ratkaisuksista ylipäätään.

"Voi olla että tähän Start-Up-Centeriin tulee TKK-kytkentä. Tämä edellyttää, että se on Aallon viimekätinen tahto" (H3)

Helsingin yliopiston merkitys yritysten kehitysprosessissa ja hautomotoiminnassa on yliopiston kokoon ja mahdollisuuksiin nähden vähäinen. Todellisuudessa mahdollisuuksia on vaikuttaviinkin ratkaisuihin. Yksi Helsingin kaupungin suunnitelmista on korostaa yliopiston roolia asiassa.

"Toinen tekijä on Helsingin yliopiston kanssa yhdessä pyöritetty Viikki; Helsinki Business and Science Park, joka on siis osakeyhtiömuotoinen toimija. Siinä on symbioosi kiinteistöyhtiön ja hautomotoiminnan kesken. Kyseessä on nykyään keskinäinen kiinteistöyhtiö (Cultivator 1 ja 2), ja osittain meidän, ja yliopiston yhteisesti omistama kokonaisuus. Aikaisempina ESR-kausina siinä oli selvä symbioosi rakennusten ja hautomotoiminnan kesken." (H3)

Kiinteistöyhtiön etuna on tietty neutraalius, jolla voidaan keskittyä liiketoiminnan kehittämiseen sisältöjen ollessa vahvasti toimijan itsensä käsissä. Mielenkiintoista on toiminnallisen organisaatorakenteen yhteneväisyys Kaapelitehtaan toimintamalliin, eli Helsingin kaupunki on huomaamattaan monistanut kulttuurialalla hyväksi havaitun menetelmän myös yrityshautomokäyttöön.

"Miten organisoisimme tätä kaikkea muuta ja se kaikki muu koskee pääsääntöisesti tavallaan kahta yrittäjyyden lähdettä, joista voimme katsoa hautomotoimintaa syntyvän. Ajatus on, että Helsingin yliopiston kanssa päästäisiin sopimukseen, jossa saataisiin tehostettua yrittäjyyden opetusta yhdessä Aalto-yliopiston kanssa. Yliopiston oman innovaatiopolitiikan kautta päästäisiin kiinni siihen, että yliopistolla syntyvät tutkimushankkeet ja kaikki sen tyyppinen opiskelijoiden yritystoiminta, jolla pystytään markkinoimaan meidän neuvontapalveluita suoraan Yritys Helsingillä, yhdistyisi. Kyseessä on näkökulmastamme win-win tilanne koska yliopistolla ei ole palvelua, jossa kerrotaisiin miten yritys perustetaan. Meillä on Suomen, suurin yritysneuvontayksikkö Yritys Helsinki, joka on tavallaan neutraali. Sen yksiselitteinen funktio on neuvoa miten yritys perustetaan" (H3)

Tässä yhteydessä puhutaan hybridimallista, jossa eri toimijat tekevät yhdessä hautomotoimintaa mahdolliseksi.

"Haluaisimme saada tavallaan hankevirran kulkemaan Yritys Helsingin lävitse. Tavoitteena on hautomokelpoisten hankkeiden seulominen ja kasvuyrityspotentiaalin löytäminen. Meillä on oma hautomo Ilmalassa, joka itse asiassa ainoa Helsingin hautomo, joka ei ole oppilaitostaustainen. Se on ollut pääsääntöisesti tarkoitettu palvelualan maahanmuuttaja asiakkaille" (H3)

Aalto-yliopiston tilanne on tässä kokonaisuudessa merkittävä, sillä edellä esitetyistä skenaarioista muutoksia tullaan arvioimaan kuntarajat huomioiden. Tällöin on mahdollista, että Helsingin panostuksissa yritystoiminnan hautomopalveluihin Aaltoa ei enää nähdä varteenotettavana osapuolena:

”Aalto-yliopiston tulevaisuus on hämärän peitossa. Jos Aalto karkaa Helsingistä me joudumme aivan uuteen tilanteeseen, jonka jälkeen täytyy miettiä kaikki uusiksi” (H3)

Pääkaupunkiseudun kuntayhteistyö vaikuttaa tilanteeseen. On esimerkiksi mahdollista, että Helsinki, Espoo ja Vantaa jossain vaiheessa yhdistyvät, jolloin tilanne jälleen muuttuu.

Aalto-yliopiston sisällä on jo ollut havaittavissa merkittäviä ongelmia kokonaisvaltaisen hautomopolitiikan muodostamiseen. Vaikka Arabus, yhteistyössä Taideteollisen Korkeakoulun ja Helsingin kauppakorkeakoulun kanssa, on saanut tuloksia aikaiseksi, erityisesti Teknillisen korkeakoulun (TKK) osuus on jäänyt mitättömäksi. TKK:n oma hautomotoiminta on Teknopoliksen muutosten myötä käytännössä siirtynyt Laurea-ammattikorkeakoulun haltuun ja ainakin nykyisellään Laurean yhteistyö muiden hautomotoimintaa tarjoavien pääkaupunkiseudun tahojen kanssa on olematonta:

”Yhteistyö ei näy lainkaan hautomopuolella. Entinen TKK-pohjainen hautomotoiminta, jota Teknopolis aikanaan pyöritti Otaniemessä, on siirtynyt Laurealle. Laurea on taas hermeettisesti jotenkin eristäytynyt tästä pääkaupunkiseudun muusta toimintaympäristöstä” (H3)

Rahoituksessa ESR:n osuus on ainakin Helsingin Kaupungin näkökulmasta merkittävä tekijä hautomotoiminnan tukemisessa. On ymmärrettävää, että kaupunki on huolissaan rahahanojen todennäköisestä sulkeutumisesta. Toisaalta ESR-rahoitusta ei kaikkialla koeta yhtä ratkaisevaksi tekijäksi. Realistinen näkemys on, että hautomotoiminta on osoittautunut itsessään ja tuloksiensa puolesta kannattavaksi jo pitkään. Näin ollen jotkin toimijat uskovat yhteiskunnan tukevan yritystoiminnan kehittämistä myös tältä osin, jopa riippumatta poliittisesta tilanteesta. ESR:n koetaan olevan jopa rasite, erityisesti kun puhutaan nopeasta reagoinnista.

"Osa näistä ESR-hankerahotteisista palveluista ovat meidän asiakkaita. Ne ostavat niillä ESR-rahoilla palveluita. En ole näiden ESR-hankkeiden kannattaja. Niissä käy helposti niin, että hallinto imaisee rahat ja varsinaiset asiakkaat, joille pitäisi saada sitä kehittämispanosta, eivät tahdo koskaan saada sitä rahaa. Täytyy olla todella taitavat toimijat että saa puristettua asiakkaille kehittämispanosta." (H4)

Osa toimijoista luottaa voimakkaasti omaan panostukseensa. Tämä kuulostaa uskottavalta näkemykseltä. Näille toimijoille ESR-rahoitus ei ole kynnykskysymys.

"Digesille ei käy mitenkään (ESR-rahoituksen huvetessa). Palveluita ostetaan eri tavoin ja uskon että niitä ostetaan myös silloin. Emme saa avustusrahoja mistään. Tavallaan elämme markkinoinnin ehdoilla ja kokoajan muutetaan toimintaa. Jos ollaan oikein raadollisia, niin viime kädessä toimitaan niin, että asiakkaat itse käyttää omia varojaan toiminnan kustantamiseen. On jo monentyyppisiä toimijoita jotka ostaa palveluita omin varoin ilman mitään yhteiskunnan tukea." (H4)

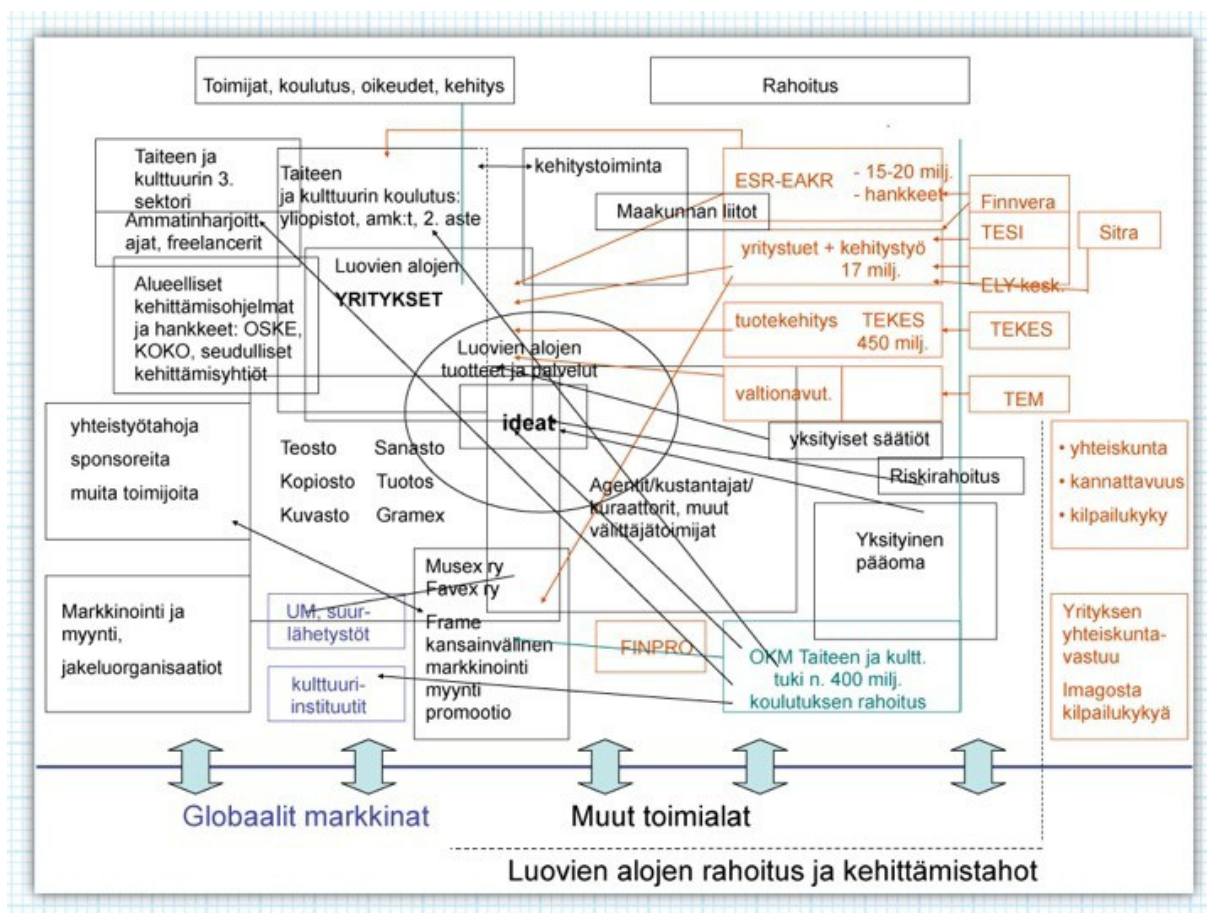
Osittainen omarahoitteisuus on mielenkiintoinen näkökulma aiheeseen. Rahoitusta ei siis haettaisi tai ohjattaisi varsinaiseen toimintaan vaan liiketoiminnallisen infrastruktuurin pystyttämiseen tai sitä tukeviin hautomopalveluihin. Tällöin voitaisiin saavuttaa synergiaetuja jos useamman pienen toimijan perustoimistotyötä ja vastaavia toimintoja saataisiin toteutettua useamman toimijan saamalla avustuksella.

"Jos kaupungin raha tukisi enemmän pysyvän toiminnan suorittamista kuin, niiden yksittäisten produktioiden toistamista, niin kulttuurikeskuksen suunnasta se olisi suuri ideologinen muutos. Raha ei olisikaan produktion tuottamiseen, vaan se olisi enemmänkin yritys- tai elinkeinotoiminnan tukea. Tämä kytkettäisiin siten, että sellaiset organisaatiot ja yhdistykset kokisivat että ei ole mahdoton ajatus tuottaa polkua johon liittyy liiketoiminta-avustusta. Tämä voisi olla hyvä täky pienille ryhmälle" (H5)

Tässä tilanteessa olisi jälleen järkevää rakentaa hybridimallinen hautomokokonaisuus, jossa useat toimijat yhdessä toteuttaisivat hautomopalveluiden eri osa-alueita.

4.3 Valtion sekava yritystukiviidakko ja hautomotoiminta

Yritystuet, joihin hautomojärjestelmät osaltaan lukeutuvat, ovat järjestäytyneet Suomessa kovin sekavaksi viidakoksi, joka on viime aikoina tuottanut kritiikkiä eri tahoilta. Nykyinen hallitus tilasi selvityksen yritystukiviidakon purkamiseksi ja kehittämiseksi nopeampaan ja toimivampaan suuntaan luovien alojen tukemista ajatellen (Työ- ja elinkeinoministeriö ja opetus- ja kulttuuriministeriö asettivat työryhmän 25.10.2010). Raportti esittää yritystukien myöntämisyjärjestelmän kuvion 3 esittämällä tavalla:



Kuvio 3. Luovan talouden ja kulttuuriyrittäjyyden kehittämisjärjestelmä nykyisellään (Tuominen, 2011)

Kyseinen raportti todennäköisesti ohjaa tulevaisuudessa myös hautomopolitiikkaa, tosin siinä keskitytään lähinnä korkeimman kasvupotentiaalin omaavaan kapeaan toimijoiden kärkeen. Mielenkiintoinen huomio Suomen hautomopolitiikkaa tutkailtaessa on kuitenkin valtion jossain määrin passiivinen suhtautuminen hautomojärjestelmän ylläpitoon.

”Tulevaisuudessa joudutaan hakemaan ratkaisuja yliopistojen ja korkeakoulujen, ja mahdollisesti muiden toimijoiden kanssa, miten tämä

toiminta rahoitetaan jos sitä halutaan ylläpitää. Olemme keskustelleet jonkin verran tästä valtion kanssa. Tämä riippuu muista kumppaneista ja tietysti paljonko saadaan valtion rahaa. Sinänsä valtiolla ei ole mitään hautomopolitiikkaa, ei ole ollut koko aikana ja se ei tunnu kiinnostavan siellä ketään” (H3)

Suomen valtion yrityksille menevä tuki ei suoraan kosketa hautomopalveluita lainkaan. Valtion kautta kulkeva rahoitus ja vastaavat toimet menevät useimmiten ELY-keskusten kautta. Tämä on toisaalta järkevää, mutta aiheuttaa samalla hämmennystä. Tuntuma valtion näkemyksestä on, että useimmiten hautomoita ei mainita hyödyllisinä työkaluina esimerkiksi työllistämisen kehittämisessä.

”Kaikki konkreettinen tekeminen pyritään kanavoimaan ELY-keskuksiin tai johonkin muualle esimerkiksi Finveraan. Ministeriö ei tunnu oikein näissä käytännön asioissa juurikaan käsiään likaavan. On tietysti sinänsä järkevää, että joku pohtii ylätasoa tekemistä, mutta kovin hedelmälliseltä tämä ei tällaisenaan tunnu.” (H3)

Kun rahoitus on vaakalaudalla, valtion soisi osallistuvan aktiivisemmin keskusteluun asiasta.

”Valtio on osallistunut keskusteluun passiivisesti ja ministeriötaso ei juuri lainkaan. Valtiota tarvitaan paikkaamaan vajetta” (H3)

Joka tapauksessa kaupungilla on kaikki mahdollisuudet olemassa ottaa hautomopolitiikka, sekä rahoituksen, että toteutuksen osalta laajamittaisesti haltuun. Jopa muodossa, jossa pystyttäisiin näyttämään esimerkkiä koko Euroopalle. Luova talous pystyisi tässä yhteydessä osoittamaan pioneerihenkeä, ja aloittamaan hautomotoiminnan uudentyyppisillä rahoitusmenetelmillä.

”Samassa hengessä kuin teknologiaakin on tuettu fyysisesti tiloilla, ja ympäristöillä ja muulla, niin tuossa Helsinki voisi alkaa näyttäytymään aivan kärkitoimijana. Aiemmin tietyt kaupungit edustivat teknologiamailmaa ja nyt se luovamailma alkaa mennä imagossa ohi” (H5)

4.4 Hautomopalveluiden käytännön tarpeet

Hautomopalveluiden käytännössä ongelmakohtia on paljon ja luovilla aloilla monet näistä todennäköisesti kertautuvat. Hautomon arkkityyppinen ongelma on

staattisuus. Ekosysteemin monimuotoisuus ja vaihtuvuus nähdään etuina joiden eteen kannattaa tehdä töitä.

”Hautomotyyppisen toiminnan ongelma, että siellä on aina ne samat naamat neuvomassa. Tavallaan sinne ei tule sellaista ulkopuolista raikasta tuulahdusta. Parasta on jos siitä saa sellaisen selkeän prosessin. Siinä on selkeä tavoite ja maali johon pyritään ja pystytään käyttämään jossain väliskeissä vielä erityisempää osaamista.” (H4)

Luovalle alalle olisi järkevää järjestää kaikki palvelut siten, että ne tulevat läheltä ja mielellään myös muodossa, jossa ei ole luovan toiminnan kannalta uhkaavia ulottuvuuksia.

”Alan yritykset, tietointensiiviset palvelut. Jos ne ovat siellä niin, se on iso etu. Kun talousalan osaajat ymmärtävät luovan alan yrittäjän arkea ja todellisuutta. Olisivat siellä myös fyysisesti” (H2)

Nykyisellään luovan alan hautomoiden toimitilat rajoittavat useiden luovan toiminnan harjoittajan mahdollisuuksia hyötyä hautomotoiminnasta. Ongelma on etenkin tilojen vähäinen muokattavuus ja toimistomaisuus.

”Yritykset ovat sellaisia luovan alan yrityksiä, jotka pystyvät tällaisissa perustoimistotiloissa työskentelemään. Helsingistä oikeastaan puuttuu sellaiset tilat tai sellaista hautomoa täällä ei ole, jossa olisi myös pajatiloja ja vastaavia. Sellaiseen ei ole panostettu. Muutenkin päähautomorahoitus, ESR-rahoitus, kohdistuu ennen kaikkea hautomotoimintaan, ei seiniin tai rakenteisiin. Niissä puitteissa ei ole ollut mahdollista lähteä rakentamaan luovempaa hautomoympäristöä. Erilaisia vaihtoehtoja on vuosien mittaan benchmarkattu. Sellainen hanke kuin Creative Metropol, jossa on kaikkiaan 11 euroopan kaupunkia. Aika monessa kaupungissa on luovan alan hautomotoimintaa (Tallinnan hautomo). Tukholman transitissa on tällaista työskentelytilaa koska se on siellä Telefonplanilla, se on Kaapelinkaltainen rakennus” (H2)

Kaapelitehtaan käyttäminen huomattavasti luovemman hautomotilan tarjoamiseen olisi mahdollista. Se, että luovan alan toimijoille tarjottaisiin tiloja, joissa esimerkiksi prototyyppien tekeminen, ja demojen toteuttaminen olisi mahdollista, vaatii tiloilta joustoa ja muuntautumiskykyä.

Luovan alan toimijoita, kuten muitakin toimijoita on välttämätöntä kategorisoida, jotta löydetään hautomotoiminnasta varmasti hyötyvät tahot. Hautomoon ei kannata ottaa

mukaan tahoja, joilta puuttuu riittävät edellytykset saattaa toimintaansa kasvuun ja joilla ei ole ylipäättäen halua tällaiseen. Toki perusteet tulee harkita tarkkaan. Kokonaisvaltaista hautomopolitiikkaa ajatellen luovan sektorin tuleen myös osallistua työpaikkojen luomiseen. Ainoastaan tällä tavalla kyetään perustelemaan luovan alan merkitystä Suomen mittakaavassa tekijänä, jolla voidaan saavuttaa kilpailuetua.

”On olemassa kriteerit, millä hautomoon hakeudutaan. Täytyy olla kasvuhaluukkuutta. Kasvu voidaan määritellä aika monella tavalla. Kasvuyrittäjäyys, jos puhutaan perinteisellä tavalla, on sitä, että yrityksen liikevaihto kasvaa johonkin tiettyyn määrään. Arabuksessa katsotaan sitä kasvuhaluukkuutta sen mukaan, haluaako yritys esimerkiksi palkata uutta henkilökuntaa.” (H2)

Edellä mainitussa auttaa hautomossa etukäteen tehty laadukas informaatiotyö, jolla tavoitellaan mahdollisimman laajaa tietoisuutta hautomopalveluiden eduista, mutta myös vaatimuksista, jotka potentiaalisten yritysten tulee täyttää.

”Aloitteleville yrittäjille järjestetään yrittäjäinfoja. Yritykset ovat valmiimpia, ja tietävät perusasiat ennen kuin tulevat yritysneuvontaan. Luoville aloille on viime vuodesta lähtien ollut kohdennettuja yrittäjäinfoja. Fyysisistäkin keskittymistä, jonne voi yrityksen perustaa ja toimia. Yritysneuvonnan ja tukemisen kautta hautomot on siinä kentässä yksi elementti” (H2)

Eräs suuri ongelma luovien alojen hautomotoiminnassa liittyy aiemmin mainittuun tilarakenteelliseen haasteeseen. Monella aloittavalla toimijalla, esimerkiksi käsityöläisellä, muotoilijalla tai arkkitehdilla on edessään hirvittävän suuret alkuinvestoinnit, jotka saattavat osoittautua ensimmäiseksi kompastuskiveksi yrityksen perustamisessa. Ideoita pitäisi päästä toteuttamaan välittömästi isommassakin mittakaavassa. Kun toimija on pakotettu tekemään suuria rahallisia panostuksia työstökoneisiin tai pajatilaan alkuvaiheessa, saattaa tämä olla ratkaiseva hidaste menestyksen suhteen.

”Nämä hautomot perustuvat sisältöneuvontaan, ei niinkään tilaratkaisuihin. Luovan alan kentältä kaivataan luovempia tiloja. Kaivataan sellaisia mahdollisuuksia, että kun TAIK:sta opiskelija valmistuu, niin siihen asti on käytössä kaikki proto- ja työstökoneet. Valmistumisen jälkeen, kun rakennetaan omaa yrittäjäyhtä, ollaan välivaiheessa, niin on vaikea päästä sellaisiin tiloihin. Olisiko sellaista tilaa mihin olisi mahdollisuus saada avaimet, ja sinne voisi koska vaan mennä tekemään tarvittavaa työtä. Siellä olisivat ne kalliit työstökoneet, joita ne eivät itse pysty hankkimaan” (H2)

Nykyisellään hautomot ovat keskittyneet lähinnä liiketoimintaohjaamisen toteuttamiseen, kun luovan alan kannalta ympäristöllä on suuri vaikutus toiminnan menestykseen.

”Olemme keskittyneet laajasti asiakkaiden liiketoiminnan kehittämiseen. Nimenomaan liiketoimintasuunnitelman sparraamiseen ja tuotekehityskuvioihin. Kuinka saadaan vaikka Tekesistä rahaa tai ELY-keskuksesta tuotekehityksen vauhdittamiseksi.” (H4)

Eräänlainen vierihoito ja ulkopuolelta tulevat konsultit ja mentorit ovat varmasti hyvä tapa saattaa asiakkaita menestyksen tielle. Tämä edellyttää, että ympäristö on kunnossa ja kannustava. Tämä on jälleen tekijä, jota olisi mahdollista hyödyntää monialaisessa hybridimäisessä luovan alan hautomossa.

”Pääosin työ tapahtuu niin, että olemme näissä verkostokumppaneissa. Esimerkiksi Yritys Helsinki on verkostokumppani. Asiantuntija menee sinne paikan päälle. On olemassa klinikka, eli Jalostamon kautta järjestetään klinikkapäiviä. Varataan 9-16 välille asiantuntijatapaamisia. Tunnin välein vaihtuvat asiakkaat. Asiantuntija menee sinne ja tapaa esimerkiksi Yritys Helsingin tiloissa asiakkaat. Tämä tapahtuu vastaavasti myös muualla suomessa. Jos ulkopuoliset klinikka-ajat eivät sovi asiakkaalle, on mahdollisuus ottaa heitä vastaan meidän omissa tiloissamme.” (H4)

Luovan alan toimijoiden luovuus on tekijä, joka tulisi valjastaa hautomotoiminnassa palvelemaan hautomon tavoitteita. Erilaiset tapahtumat, esimerkiksi 600 minuuttia -malliset konseptit, saattaisivat soveltua erittäin hyvin luovan alan kehittämiseen.

”Miten saisi näille tuotteille lisämarkkinat syntymään. Toimijat ovat todella ovelia siinä synnyttämisessä. Synnytetään sosiaalisen media kautta niitä kontakteja ja alakulttuurien kautta. Oltaisiin vastakohtana tällaiselle perinteiselle tavaratalojatteluille. Siihen kuuluisi esimerkiksi oheistapahtumat ja leikkimieliset pitchaukset” (H5)

Tärkeintä on paketoita hautomopalvelut sellaiseen muotoon, josta kehityskelpoiset tahot eivät voi kieltäytyä. Olennaiseksi tekijäksi muodostuu tiedonkulku. Täytyy pystyä ilmaisemaan hautomon tavoitteet ja sisältö sellaisessa muodossa, jonka luovan alan toimija voi hyväksyä, omaksua ja jopa kokea innostavana.

”Kaikki tyssää, kun jengi ei sitten lähde mukaan niihin hankkeisiin. On liian vaikeata ja aikataulut liian tiukkoja ja raha ei riitä. Miksi se nyt tyssää ja miksi jotkut onnistuu? Tavallaan kuka se on joka pistää hankkeen alulle ja koordinoi? Jos se diili on vaan niille niin hyvä, että toimijat hyötyvät siitä tavallaan konkreettisesti.” (H1)

4.5 Mitä seurata? Mitä tukea?

Mittaamisen ongelma lieenee yksi suurimpia haasteita luovalla alalla. Millaisia asioita tulisi seurata ja tukea, jotta luovan alan toimijoista saataisiin oikeanlaiset tehot irti? Rajojen poistaminen ja toisaalta vapauden ilmapiirin ylläpitäminen ovat tekijöitä joilla on motivoinnissa tärkeä osuus. Tämän vuoksi mittaaminen ja seuranta ei myöskään saa muodostua itse tarkoitukselliseksi, vaan niiden tulee vaikuttaa toimijälähtöiseltä. Myös rajanveto erilaisten koulutustasojen välillä tulisi pyrkiä poistamaan. Korkeasti koulutetut asiantuntijat tarvitsevat vierelleen rohkeita ja innokkaita tekijöitä. Usein tällaisia löytyy esimerkiksi ammattikouluista. Erityisesti tämä koskee käsityöläisiä uusiotuotantoalalla.

”Oppilaitoisten asterajat tulisi poistaa. Kun luovaan yrittäjyyteen tullaan, rajat voidaan poistaa siitä saman tien! Ideat eivät tapahdu erillään ja eri asteilla. Usein nähdään, että yliopistotaso on se korkein osaamisen taso. Näen, että usein se vähemmän koulutusta saanut on sen idean äitinä tai isänä. Tämä vie sitä eteenpäin ja tarvitsee niitä muita asiantuntijoita” (H5)

Niin ikään ajankäyttö on luovilla aloilla keskeinen ongelmien aiheuttaja. Varsinaisen luovan prosessin ulkopuolelta on haastavaa löytää aikaa ja energiaa toteuttaa vaadittavia liiketoiminnallisia tai markkinoinnillisia toimenpiteitä.

”On paljon toimijoita, jotka tekevät työtä yksin. Työnohjausta ja vertaistukea tulisi järjestää. Tämä tarkoittaa ihan perusasioita, millaisia teknisiä palveluita on? Kun infrastruktuuri on kunnossa, niin pää pysyy myös kunnossa. Olisi sovittu aika kerran kuussa. Kehitettäisiin systeemi jolla saisi organisoitua paremmin omaa työaikaa” (H1)

”Seurattaisiin vaikka puoli vuotta toimintaa. Tämän jälkeen tulisi esitellä tulokset. Tehtävä tyyppinen ratkaisu.” (H1)

Seuranta on välttämätöntä, mutta seurannan metodit tulee löytää liiketoiminnallisen osaamisen lisäksi toimijoiden omasta arjesta. Erityisesti luovan toiminnan

kehittymisen seurantaan täytyy kehittää sellaisia mittareita, jotka alan toimijat voivat allekirjoittaa. Ohjaaminen ja iholle tuleminen ovat tärkeitä tekijöitä. Luova toiminta on usein luonteeltaan hyvin keskustelevaa ja sosiaalista ja vertaistuen lisäksi tärkeä elementti on mentorointi. Tämän täytyy tulla sellaiselta taholta joka ymmärtää luovaa prosessia. Luova toimija kannattaa haastaa itse miettimään omia mittareitaan ja kehittämään niitä yhdessä mentorin kanssa.

”Vaikka ei olisi valmiita systeemejä. Jos olet sitoutunut siihen ja on ohjaaja kenen kanssa vaikka vain jutella, kun joudut itse kehittämään sen systeemin. Kun joudut raportoimaan siitä, niin kehität sitä oikeasti itse.” (H1)

Toisaalta luovan toiminnan sosiaalisuudessa on riskejä. Intensiivinen luovuus saattaa olla myös sisäänpäin kääntynyttä ja kriittisessä pisteessä melkoista keskittymistä vaativaa. Siksi hautomon yleisenä henkenä tulisi korostaa yhteisön voimaa sekä henkilökohtaisen prosessin edistäjänä että kokonaisvaltaisen luovan ilmapiirin ylläpidossa. Hautomon osalta yhtenä riskinä voidaan nähdä myös tekijänoikeusintensiivisyyden kautta menetetty yksityisyys, mutta toisaalta kannattaa muistaa, että minkäänlaisia sisältöjä tai tuotteita ei koskaan synny, jos niistä ei kerrota kenellekään.

”Täytyy olla ehdot, jotka pakottavat yhteisöllisyyteen.” (H1)

”Uskon siihen, että kun jakaa ideoita, niin saa enemmän kuin voi menettää.” (H1)

Hautomotoiminnan kannalta tehokkaaksi koetaan tilanne, jossa toimijat ovat pääosin samaa kokoluokkaa, mutta edustavat laajaa kirjoa erityyppisiä luovan alan ammatteja ja alaluokkia. Erilaisuus on luovalla alalla voima, jota ei tule aliarvioida; lähteehän luovuus itsessään kyvystä ajatella toisin. Tällöin syntyy tilanne, jossa hyvinkin erilaiset toimijat löytävät varmasti toisistaan mielenkiintoisia lähestymistapoja, jotka he olisivat varmasti menettäneet keskittyessään vain oman alansa toimijoihin.

”Toimijoiden täytyisi olla eri aloilta. Ne eivät saisi olla ihan erikokoisia.” (H1)

4.6 Hautomopalveluiden tuulikaappi

Helsingin yritysneuvontapalveluissa on havahduttu huomaamaan tilanne, että erityisesti luovilla aloilla hautomoihin hakeutuminen on satunnaista, jäsentymätöntä ja tehotonta. Sellaisia tahoja, jotka seuloisivat hyviä ideoita tai kypsyttelisivät uusia toimijoita, ei nykyisellään ole. Ongelma on ensisijaisesti asiantuntevuuden puute ja toisaalta ympäristö, jossa seulontaa voisi tehokkaasti toteuttaa. Esihautomotoimintaa varten olisi hyvä kehittää luovaa alaa palveleva tuulikaappi, joka pystyy ottamaan vastaan erilaisia toimijoita ja seulomaan joukosta potentiaaliset kasvuyritykset.

”Olemme tunnistaneet tämän ongelman. Tietynlainen hautomon tuulikaappi puuttuu. Ennen hautomoa tapahtuvaa tukimallia ei ole edes olemassa. Paljon hautomoon pyrkii sellaisia toimijoita, jotka eivät ole valmiita sinne.” (H2)

Tilanne on Helsingissä tiedostettu ja asiaan on harkittu erilaisia ratkaisuja.

”Meillä on valmistelussa sellainen hanke, jossa olisi periaatteessa rahoituskin tiedossa. Tämä liittyy tematiikkaan, että yritykset voisivat tämmöisenä osuuskuntamuotoisena yhteenliittymänä kasvattaa liiketoimintavalmiutta, jotta ne pärjäisivät omillaan” (H2)

Malleja on mietitty useita ja eräs lähestymistapa on laaja-alainen, monilukoinen hybridimalli.

”Eräs toisentyyppinen ratkaisu olisi pistää yhdessä pystyyn sateenvarjoyhtiö.” (H3)

Hautomon tuulikaapin idea on löytää ennen varsinaista hautomotoimintaan paneutumista luovan sektorin toimijat, jotka olisivat aidosti kehityskelpoisia kasvuyrityksiä. On tärkeää pystyä erittelemään sellaiset toimijat, jotka käytännössä tarvitsevat vain perusopastuksen oman yrityksen ylläpitoon, sellaisista toimijoista, jotka voidaan saattaa huomattavan kovaan kasvuun hautomomaisella liiketoimintaopastuksella.

”Tähän kun tuodaan Helsingin yliopisto ja ammattikorkeakoulujen hankevirta yritysneuvonnan lävitse. Näistä hetuloista kun planktoni ui kalasta lävitse, niin haemme sieltä sopivat toimijat. 85 prosenttiyksikköä niistä toimijoista, joille ylipäättään suositellaan yrityksen perustamista, menevät markkinoille, jossa periaatteessa kerrotaan peruslähtökohdat; esimerkiksi parturikampaamo tai jokin helppo konsulttitoiminta. Ei siihen mitään hautomoa tarvita. Tarvitaan hyvä perusneuvonta, jolloin yrittäjä tietää mihin silmukkaan on päänsä

pistämässä ja ymmärtää perusasiat. Siihen kuuluu TYEL, YEL ja on pakko hoitaa vakuutukset ja kirjanpito kuntoon. Keskity markkinointiin ja hae apua niihin osiin toiminnasta, joita et kunnolla osaa. Tämän jälkeen lasketaan kannattaako homma ja onko premissit kunnossa.” (H3)

Esihautomotoiminnan ja sieltä täältä haalittujen toimintojen kokonaisuus saattaa osoittautua tulevaisuuden metodiksi. Tässä on jälleen kyse monipuolisesta hybridiyhteistyöstä.

”Laitetaan hautomo lainausmerkkeihin, koska me luultavasti erkaannutaan puhtaasta seinämallista. Jos saamme tämän rahoituskuvion toimimaan, tulemme miettimään symbioosia, jossa meillä on puolivirtuaalitoimijoita ja mahdollisesti esihautomotoimintaa ammattikorkeakouluissa. Katsotaan samalla yhteistyömahdollisuudet näiden yhteisömallien, HUB-Helsinkien ja toisaalta sitten näiden opiskelijayhteenliittymien kanssa. Lisäksi mahdollisesti eri factoryt (esim. kumpulan software factory) yritettäisiin saada mukaan. Ajatus on vähän sama, että laitetaan sellaista puolihullua pöhinää käyntiin ja katsotaan syntykö siitä jotakin. Useimmiten siitä jotain syntyy. Jos ei mitään muuta, niin ainakin osalle osallistujista jotain sellaisia kokemuksia, jotka saattavat vaikuttaa ajatteluun.” (H3)

Luovalla alalla esikarsintaa voitaisiin toteuttaa myös luovemmilla tavoilla. Esimerkiksi tapahtumien kytkeminen karsintaprosessiin saattaisi osoittautua kokeilemisen arvoiseksi hankkeeksi. Messujen, juhlien ja muiden kokoontumisten yhteyteen voitaisiin kehittää seminaareja, pecha kucha -esityksiä tai vaikka performansseja.

”Tämä liittyy juuri tuohon käsityöläisyyteen. ”Suutari, räätäli” -hommat. Elinkeinotoiminnan kannalta yleisesti. Tarvitaan sukupolvenvaihdosratkaisuja. Kun tarjolla on taas nuorta jengiä, jotka olisivat kiinnostuneita esim. oppisopimushommista. Jos on mahdollisuus saattaa näitä tahoja yhteen tapahtumissa. Näitä juttuja on paljon liikenteessä, kyse on vain siitä miten ne saataisiin organisoitua.” (H4)

Esihautomotoiminnan keskeinen tekijä on nopea reagointikyky ja avoin mieli. Luova toiminta saa usein alkunsa hulluista hetkistä ja yksittäisistä ideoista, joita täytyy verkostojen kautta lähteä edistämään sillä hetkellä kun ne syntyvät. Uudet hankkeet tapaavat viivästyä tai jämähtää heti lähtökuoppiinsa, jollei niiden toteuttamiseen lähdetä mukaan välittömästi ilman viivästyksiä.

”Selkeästi se, mikä on intresseissä luovien alojen hautomotoiminnan kehittämisessä, on esihautomotoiminnan lisääminen ja laajentaminen.

Tiedämme, että jos meillä on satakunta toimijaa esihautomotoiminnan piirissä, niin sieltä voi syntyä sellaisia nopeita juttuja. Nyt äkkiä demo kasaan! Neljä viikkoa eteenpäin ja materiaalit on kasassa. Lähtökohtaisesti tunnistettaisiin, että tuosta se nyt lähti.” (H5)

Ripeän reagoinnin eduista on olemassa esimerkkejä, erityisesti mediatuotantojen parista. TV-konseptit syntyvät usein oikeanlaisen kontaktin kohtaamisesta ja idean esittämisestä. Tällöin prototyypit ja demot täytyy kyetä toteuttamaan välittömästi. Tämä vaatii kuitenkin hautomojärjestelmää ylläpitäviltä tahoilta rohkeutta ja sietokykyä hetkellisten epäonnistumisten suhteen.

4.7 Hautomopalveluiden kytkeminen tapahtumiin

Tapahtumapalveluiden vaikutus hautomon edistämiseen nousi haastatteluissa toistuvasti esille. Keskeistä tälle huomiolle on luovuuden tunnistaminen. Monet käsityöläiset saattavat puurtaa vuosikausia omissa oloissaan ja parhaassa tapauksessa saada aikaan yksinkertaiset nettisivut, joilla tuovat oman työnsä esille. Yksittäinen toimija ei voi olla varma trendien liikkeistä ja tällöin erilaiset tapahtumat voivat toimia kokoavina tekijöinä. Parhaimmillaan ne voivat vaikuttavaa jopa kokonaisen ilmiön syntymiseen. Hienona esimerkkinä tällaisesta voidaan pitää kierrätysmuodin ja sisustuksen parista syntynyttä vuosittaista Kierrätystehdas-tapahtumaa, jossa erilaisten toimijoiden yhteydet ovat onnistuneet nostamaan koko alan kaikkien tietoisuuteen. Samalla tapahtuma on aiheuttanut suoranaista buumin uusiodesignin ympärille.

”Kun tullaan näihin tapahtumaratkaisuihin, huomaa, että ne (tapahtumat) ovat aikalailla kytköksissä toisiinsa tuolla maailmalla. Samalla tunnistaa sen, aika erilaisen tavan tuoda palveluita, tuotteita ja ideoita esille.” (H5)

On huomioitava, että tekijät ovat tehneet alan työtä jo ennen varsinaista hautomo-osallistumista tai em. tapahtumia. Tapahtuman tai hautomon tehtävänä onkin toimia ainoastaan eräänlaisena katalyyttinä ja ohjaajana, joka öljyää rattaita verkottamalla ja tuomalla yhteen. Neutraali maaperä, jossa esitellään laajasti kaikkia alan yhteisöjä, on ainakin esimerkkien valossa osoittautunut tehokkaaksi metodiksi.

”Millaisella metodilla mennä esille mediassa? Koko ilmiö suunniteltaisiin siten, että sillä tapahtumalla tultiin ulos. Käytännössä tällaisilla pienillä yrityksillä ei ole muuta kautta mitään mahdollisuuksia päästä esille. Jos Aalto-yliopistolla on paineita tehdä aina vaan terävämpiä asioita, niin tällainen pienyrityskeskus voi siihen rinnalle luoda sellaista hädelliä ympärille. Tässä suhteessa ollaan aika lähellä sitä tapahtuma-asiaa. Voin kuvitella, että Kaapelitehdas toimintaympäristönä voisi aika hyvin olla siinä vaiheessa mukana, kun tehdään massiivisia ja ehkä vielä rajojen yli meneviä kontekstin moninkertaistavia asioita” (H5)

Luovuus on myös tässä yhteydessä valttia. Tapahtumia ja sisältöjä ei tule toteuttaa helpoimman mahdollisen menetelmän kautta (esimerkiksi perinteisillä messuilla). Mallia voitaisiin hakea muun muassa con-järjestäjien maailmasta (esim. FinnCon), josta löytyy valtavasti vapaaehtoisia ja innokkaita tekijöitä. He luovat itse sellaisen ympäristön, jossa viihtyvät ja samalla voivat löytää uusia yhteyksiä ja asioita, joissa voivat kehittyä. Keskeistä on rakentaa ympäröivä organisaatio sellaiseen muotoon, joka tukee tällaisen hullun hädellin ja pöhinän muutosta kannattavaksi liiketoiminnaksi.

4.8 Puolivirtuaalinen hautomo

Yritys Helsingissä on kehitelty näkemystä hautomopalveluiden puolivirtuaalisesta mallista, jossa yhdistyy fyysisen tilan ja koulutuksen lisäksi vahvasti hoidettu virtuaalinen läsnäolo.

”Tilasidonnaisen hautomon lisäksi pitää miettiä vaihtoehdot virtuaaliselle hautomotoiminnalle, jota on Suomessa jo harjoitettu aikaisemmin. Toinen, tällainen puolivirtuaalimalli tarkoittaa käytännössä sitä, että yritetään neuvotella sopivien toimijoiden kanssa ratkaisusta, jossa on tila, jonne kalustetaan vaikkapa 20 työpistettä, ja pannaan seinälle 40 lukittavaa kaappia, ja tehdään 40 sopimusta, periaatteella tänne voi tulla aina kun siellä on tyhjä tila vapaana. Tilaan pääsee 24/7. Tämä ei vielä yksin riitä. Pitää olla mukana osio, joka tekisi siitä puolivirtuaalihautomon. Henkilökohtaisen neuvonnan saa edelleen jostakin hautomosta, mutta näihin pitää rakentaa erittäin toimiva sähköisten palveluiden verkko.” (H3)

Puolivirtuaalinen malli saattaisi olla luovalla kentällä käyttökelpoinen tapa jakaa osaamista ja tietoa. Samalla sitä kautta voitaisiin tarjota liiketoiminnan ylläpitämisen avuksi toimitilaa. Kun tilan ja virtuaalipalvelun yhdistäisi paja- tai työstötiloihin, voitaisiin päästä tilanteeseen, jossa toimijat aidosti kohtaisivat toisiaan ja saisivat

aiemmin mainitut sosiaaliset hyödyt käyttöönsä. Toisaalta luovaa toimintaa on mahdollista toteuttaa myös täysin irrallaan tilasidonnaisuudesta. Toimijat voivat verkottuessaan liikkua vapaasti ympäri maailmaa. Tällöin eduksi muodostuu hautomopalveluiden saatavuus myös silloin, kun toimija on jossain muualla kuin omissa tiloissaan. Puolivirtuaalimallista on apua esimerkiksi myyntiedustusmatkoilla tai kansainvälisillä messuilla.

”Meidän ehkä toimivin virtuaalipalvelu on, joko Skypen kautta tai muuten hoidettu puhelinsparraus. Se on melkein kaikkein toimivin, johtuen myös siitä kun meillä on asiakkaita ympäri suomea, niin monet tilanteet hoituvat verkon yli sparraamalla.” (H4)

Virtuaalisen hautomon ylläpito ja sisältö ovat kuitenkin haasteellisia. Asiakkaita ei tulisi jättää täysin omilleen, varsinkaan luovalla alalla. Luovuuden sosiaalinen status on jälleen otettava huomioon mahdollisimman laajasti. Samalla luovemmat hautomaratkaisut voivat nousta esiin, muun muassa aiemmin mainitulla tapahtumallisella lähestymistavalla, jolloin toimijat kokoontuisivat yhteen, muutoinkin kuin virtuaalisessa ympäristössä.

”...että sparraaja kertoi lauantai aamupäivällä jalostamopalveluista. Ne, jotka olivat kiinnostuneita palvelusta, varasivat heti aikoja. Sitten tunnin välein otettiin toimijoita vastaan. Kun esimerkiksi joku tiedotuskeskus on järjestänyt seminaarin, niin meiltä oli mukana kolme asiantuntijaa. Seminaarin yhteydessä otettiin vastaan erilaisia toimijoita. Kyse on nyt vaan siitä kuka palvelun rahoittaa. Jos se kytkettäisiin jalostamopalveluun ja siihen löytyisi rahoittajia, niin esimerkiksi Kaapelitehtaalla voisi olla vaikka kerran kuussa sovittuna hetkenä palvelu olemassa. Kuka huolehtii ne asiakasvaraukset.” (H4)

Monipuolisessa fyysisen ja virtuaalisen tilan yhdistämisessä saavutettaisiin luovan sektorin luottamus helpommin. Tämä johtuu pitkälti luovien toimijoiden erilaisuudesta. Kaikille ei sovi samanlaiset lähestymistavat ja juuri tämän vuoksi hautomopalveluiden tulisi olla esillä mahdollisimman monella eri tavalla.

”Luovilla aloilla täytyy pelata vähän eri peliä. Ne eivät noteeraa sitä, että tarjolla on tällaiset glamourit tilat sinänsä. Pääsy sellaiseen hautomoon niille, jotka ovat siitä kiinnostuneita, täytyy järjestää. Hautomon intraan pääseminen välittömästi edesauttaa yritysideoiden toteutumista. Ominaisuudet, jotka antavat fiiliksen että toimija noteerataan samalle tasolle kuin muutkin. Luova-ala on avartanut omaakin käsitystä yrittämisestä. Tämä tarkoittaa, että tilat voivat olla

hajallaankin. Jos saa yrittäjät itse tunnistamaan niitä ryhmittymiä, joita ne neuvottelukumppaneiksi haluavat.” (H5)

Laaja-alaisuus on jälleen valttia. Se että kyettäisiin yhdistämään erimallisia hautomopalveluita ja yritysneuvontaa, luovia tiloja ja toimistotiloja, tapahtumia ja virtuaalisisältöjä ja verkostoitumista. Viime kädessä annetaan luovien toimijoiden itse keksiä ne hautomoprosessin luovuutta kannustavat osat. Tämä saattaa lopulta osoittautua kaikkein tehokkaimmaksi menetelmäksi.

”Kaapelitehdas edustaa luovien alojen keskittymää, johon voisi pikkuhiljaa tuoda sparrausta ja vähän virallisempaa yritysneuvontaa. Lisäksi tehtäisiin tapahtumia siihen oheen. Sitten, vaikka se start-up center edustaa tavallaan ääripäätä, niin silti jos ne saataisiin kohtaamaan jonain päivänä. Nokia-insinöörit, joita hautomossa alkaa olla enemmän bongaa maailmalta sitten, että muodolla on väliä. Ja vähän kaikella muullakin mitä siihen liittyy, eikä vain tällä laitteella niin saadaan yhteisöllisyys ja yksilöllisyys yhdistettyä, niin sitten ollaan pitkällä” (H5)

4.9 Lisää rahoitusmalleja. Bisnesenkelit ja apurahat.

Luovan alan toimijat kokevat usein ongelmana oman työnsä arvottamisen. Normaaliin arkeen saattaa kuulua valtavasti toimintaa, joka olisi kaupallistettavissa. Toimijat eivät itse sitä välttämättä osaa pukea sanoiksi. Tästä seuraa herkästi ongelma erityisesti rahoituksen suhteen. Kun toimija ei osaa esittää asiaansa oikealla tavalla, ei myöskään saavuteta mahdollisten rahoittajien luottamusta.

”Politiikkamme ei ole sitä, että haettaisiin nopeita ratkaisuja tai pikavoittoja. Olemme lähteneet siitä, että nyt jää osa toimijoista perusneuvonnassa seulomatta, kun ei ole mitään tahoja joka seuloisi kasvupotentiaalia omaavia yrityksiä. Teemme heille kevyitä toimenpiteitä. Lähinnä opetamme heitä esittämään asiansa. Olemme rakentamassa suhteita pikkuhiljaa jäsentyvään uuteen alaan. Tämä tarkoittaa yksityisiä pääomasijoittajia Suomessa. Voi olla että se osoittautuu hyväksi kanavaksi, mutta emme odota pikavoittoja.” (H3)

Haastavana, mutta lupaavana tavoitteena voitaisiin pitää pääomasijoittajia ja niin sanottuja bisnesenkeleitä, joiden kiinnostuksen herättäminen jatkossa voi olla kannattavaa. Tilanne, jossa luovan alan toimija kykenisi rahoittamaan omatoimisesti osallistumisensa hautomopalveluiden toteuttamisen, olisi, varsinkin edellä mainittujen rahoitushaasteiden kohdatessa hautomokenttää, järkevä tapa ratkaista

jatkuvuusongelma. Samalla esimerkiksi kulttuuria tukevat säätiöt ja vastaavat, voisivat harkita muuttavansa osan rahoituksen myöntämisperusteista liiketoiminnan kehittämiseen luovan toiminnan piirissä. Samaan tapaan kuin kuvataiteilijoita tuetaan esimerkiksi näyttelyn järjestämisessä. Hautomo-organisaatio voisi esihautomovaiheessa toimia välittäjänä sijoittajien ja säätiöiden välissä ja samalla havainnollistaa mahdollisuuksia sellaisella tavalla, jonka myös potentiaaliset rahoittajat ymmärtävät.

4.10 Maailman nopein kansa. Nopean reagoinnin edut ja mahdollisuudet.

Liike-elämän nopeat liikkeet ja kvartaalielämä saattavat tuntua monesta luovan alan toimijasta vastenmielisiltä toimintamalleilta. Toisaalta luovalla alalla on merkittäviä mahdollisuuksia ottaa nopea reaktiokyky edullisemmassa muodossa käyttöönsä. Luovat prosessit saattavat syntyä hetken mielihohteesta tai otollisesta kohtaamisesta. Tästä johtuen hautomopalveluiden tulee kyetä vastaamaan ideoiden heittoon vauhdikkaasti.

”Tuotteiden ja palveluiden kehittäminen on aika nopeasyklistä tuolla isossa maailmassa. Olemme ehkä vähän siitä mentaalisesti ja toiminnallisesti jäljessä, eikä olla siihen hamuiltukaan. Voitaisiin sanoa, että sellainen ryntäytysmaailma joka siellä on menossa, siinä korostuu se luovuus aivan erilailla kuin tällöinen systemaattinen teknologian kehittäminen.” (H5)

Jos ja kun hautomopalvelut alkavat tuottaa tulosta ja esihautomoiden toiminta kehittyy tehokkaaksi, nopeus korostuu entisestään. Samalla hautomopalveluita tuottavien tahojen ennakkoluulottomuus ja kyky tunnistaa mielenkiintoisia ja käyttökelpoisia ideoita tehostuu.

”Tulevaisuudessa on aina vaan suurempi tuulikaappipopulaatio, josta voi nopeasti löytyä jotain mielenkiintoista, ja samalla tunnetaan tämä nopeasyklisyys. Jos meillä silloin on instrumentteja ottaa nopeasti kantaa niin menestys on mahdollista.” (H5)

Kirjaimellisimmillaan tämä tarkoittaa tietenkin sitä, että tuotteita pystytään testaamaan ja toteuttamaan kustannustehokkaasti, joko toimitilojen mahdollisuuksia hyödyntäen tai laajalla kontaktiverkostolla.

"Tuotaisiin tämä uudistuksena niin, että sen kautta olisi mahdollista tehdä protoja, mallikappaleita ja palveludemoja. Ratkaistaisiin mistä löytyisi se paikka missä vois tehdä niitä demoja. Uskoisin et sille voisi olla oma markkina-aukkonsa. Tavoitteena on mahdollisimman matala kynnys" (H4)

Kynnyksen madaltaminen, tapahtumien hyväksikäyttö ja yleisesti kaikki normista poikkeavat toimintamallit tulisi mahdollistaa yhtäläisesti hautomon perustoiminnan myötä. Samalla kaikille osapuolille täytyy tulla tuntemus eteenpäin menemisestä. Tavoitteena on luoda koko hautomopopulaatiolle flow-tiloja, joissa he keskenään luovat sen kehityksen, jota varten hautomo on perustettu.

"Jos olisi tällaisia protopajoja joihin yhdistyy tapahtumia, saavutettaisiin hyviä ja mielekkäitä tilanteita. Pop-up-henki. Ajettaisiin asioita ylös." (H4)

Olennaista tässä on huomata, että useimmilla muilla toimialoilla hautomotoiminta ei omaa lainkaan samanlaista nopeuden potentiaalia. Luovalla alalla voi olla mahdollisuus reagoida nopeasti, mikäli ympäristö luodaan sellaiseksi.

"Tunnistan, että teknologiasektori ei tällaiseen pysty millään. Jos sinne soittaisi ja ehdottaisi, että nyt olisi tällainen idea, suuri mahdollisuus, niin siellä ei sellaista kulttuuria ole, että alettaisiin linjoja nopeasti muuttaa. Koko työntekokulttuuri on aivan erilainen, ei tällainen verkottunut nopeasti tilanteisiin ja mahdollisuuksiin tarttuva. Luovalla alalla on verkottuneita toimijoita ja tiloja. Tämä ei jää kiinni siitä, että meillä ei olisi myös yhteiskunnan puolelta välineitä olla nopeiden demojen mahdollistaja. Ei tämä pelkästään papereiden kirjoittamisella mahdollistu, vaan täytyy saada konkreettisia demoja, konkreettisia avauksia, rahoittajasuhteita ja asiakassuhteita. Siinä meidän täytyy olla ihan oikeasti nopeita" (H5)

Parhaassa tapauksessa tällaisella hautomopalvelulla voidaan luoda laaja tunne, että meillä kyetään asioita ratkaisemaan nopeammin ja luovemmin kuin muualla. Tämä on toki spekulatiota, mutta ei mahdoton ajatus. Tällaisella imagolla voidaan luoda vahva pohja kansainvälisten sijoittajien kiinnostukselle ja luovan toiminnan liiketoimintaratkaisujen toteuttamiseen, sekä laveammalla skaalalla jossain vaiheessa myös muunlaiseen hautomotoimintaan.

"Järjestelmä olisi systemaattinen siten, että meidät tunnettaisiin maailman nopeimpana kansana tuottamaan niistä ideoista jotain merkityksellistä." (H5)

”Kun saadaan kasaan kokonaisuus, kuten Kaapelikonsepti, ja tiedetään mitä siihen liittyy. Lisäksi otetaan käyttöön muitakin instrumentteja. On Jalostamo klinikka. On muita palveluita. Kun se kuuluu siihen konseptiin, ja ei ole enää tällaisia irrallisia juttuja, joita siellä toteutetaan. Silloin se näyttäytyy siten, että saatiin paljon aikaiseksi. Asiat tukivat toisiaan. Jos osa Aalto-yliopiston T&K toiminnasta saadaan vaivihkaa tukemaan Kaapelikonseptin toteutusta, tai Suvilahden kehitystä. Silloin ollaan win-win tilanteessa. Kaikkien kannattaa satsata siihen, ja puhumattakaan mitä se näkyvyys olisi Aallolle.” (H5)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Luovan talouden haasteet ovat kaikesta päättäen tällä hetkellä kuuma aihe. Erilaisia raportteja julkaistaan kovaa tahtia, ja kaikilla tuntuu olevan näkemyksensä tulevaisuudesta. Yhteistä näille kaikille on toive luoda asianmukaista ja toimivaa liiketoimintaa myös luovien alojen osalta.

Tämän työn puitteissa käy selväksi, että luovalla alalla on mahdollisuuksia ja niitä tulee tukea kaikin mahdollisin keinoin. Samalla on selvinnyt, että haasteita riittää. Keskeiset havainnot ovat seuraavat:

- Korkeakoulujärjestelmään sidotut hautomopalvelut ovat epätasa-arvoisia ja jättävät useat toimijat kokonaan ulkopuolelleen. Erityisesti luovat alat kärsivät tästä.
- Nykyisten luovaa alaa palvelevien hautomoiden palvelut kohdentuvat lähinnä digitaaliseen sisällöntuotantoon ja uusmediaan.
- Luovien hautomotilojen puuttuminen.
- Luovemmat hautomiskeinot, esim. tapahtumat.
- Hautomorahoituksen rakennemuutoksen tuomat haasteet. Tarvitaan rohkeampia rahoitusratkaisuja ja uusia avauksia (bisnesenkelit, tukirahan sitominen liiketoiminnan kehitykseen).
- Työllistävyys luovan alan toimijoiden tuen mittariksi.
- Joustavan ympäristön edut.
- Nopean reagoinnin välttämättömyys.

Yksi keskeinen ongelma on rahoituksen uudet järjestelyt. Tästä johtuen myös luovien alojen osalta omarahoitteisuutta ja uudenlaisia ratkaisuja tulee kannustaa. Tämä koskee myös hautomotoiminnan järjestämistä. Yksi luonteva tapa saada luovan alan toimintaa muuttumaan liiketoiminnalliseen suuntaan, on kehittää fyysistä ympäristöä tukemaan luovaa prosessia. Samaan aikaan täytyy suunnata rahoitustukia liiketoiminnan kehittämiseen. Tilaresurssit ovat merkittävässä asemassa. Hintakompensaatio, lokaatio ja luovan ympäristön suoma mahdollisuus kokeilla erilaisia ratkaisuja erilaisiin ongelmiin toimijoiden ollessa vahvasti yksilöllisiä, varmasti tuottavat terveimmän pohjan kasvuyrityksille. Tämä koskee hautomajärjestelmän piirissä kehityskelpoisten luovan alan toimintojen rahoitusta. Tuotantopohjaisesta hankerahasta tulisi kehittää muotoja, jotka eivät ole sidoksissa tuotteeseen tai palveluun vaan enemmänkin perustoiminnan ylläpitämiseen ja liiketoiminnalliseen kehitykseen.

Luovan alan hautomotoiminta kaipaa sitä itseään, luovuutta! On erittäin vaikea kuvitella luovan toiminnan kehittyvän ympäristössä, joka ei ole luova itsessään ja joka ei suhtautuisi liiketoiminnalliseen kehitykseen ja rakenteisiin otteella, jossa rikotaan rajoja. Antamalla luovuudella tilaa, saavutetaan kentän luottamus, jollainen tällä hetkellä selvästi puuttuu.

On tärkeää keskittyä siihen missä luovan alan toimijat eivät menesty ja jättää heidän vahvuusalueensa kehittymään omalla painollaan. Ei-koulutetut luovan alan toimijat ovat jo oman alansa ammattilaisia vaikka eivät välttämättä osaa liiketoiminnallisesti tehdä työstään kannattavaa ja nostaa sitä kasvuun. Itse luovuutta harvemmin tarvitsee hautoa, ja tätä varten maassamme on varsin kattavat koulutusmahdollisuudet. Tukipalveluiden tulee lähteä siitä, millä osa-alueella toimijat ovat heikoimmillaan. Ensimmäisenä toimenpiteenä tulee panostaa luottamuksen luomiseen ja asennekasvatukseen.

Nopeus on myös valttia. Luovalla alalla ajatukset lähtevät toteutumaan vain, jos niihin tartutaan välittömästi. Viivyttely on tuhoisaa. Kun uusi idea, ratkaisu tai villi visio syntyy, rohkeutta täytyy löytyä samalla hetkellä, jotta asiat toteutuvat. Tämän mahdollistavan ympäristön edellytyksenä ovat toimiva infrastruktuuri ja kontaktiverkosto: niiden asiantunteva hyödyntäminen mahdollistaa prototyyppien ja

demojen syntymisen sekä luo kanavan sisällön, palvelun tai tuotteen esille saamiseksi.

5.1 Hybridimalli

Hautomopalveluille on olemassa ja esitettynä useita erilaisia toimintamalleja. Luovan alan näkökulmasta erilaisten toimintamallien yhdistelmä on paras mahdollinen ratkaisu. Eri palveluntarjoajien kesken tulee kehittää hybridimalli, jossa kaikki hyötyisivät toistensa hyvistä puolista. Keskeistä on rikkoa raja-aitoja ja madaltaa kynnystä järjestelmän sisäänkäyntiin.

Tuulikaappimalli on hyvä lähtökohta käynnistää uudenlaisen hautomon toteuttaminen. Kun luovan alan toimijoiden kanssa päästään keskustelemaan, ja heidän tilansa saadaan kartoitettua, voidaan aitoihin ongelmiin puuttua. Tällöin toimijoiden kanssa luotaisiin järjestely, jossa kehityskelpoiset liikeideat päätyisivät todelliseen hautomoon. Hautomo voi sijaita useissa eri paikoissa riippuen tarpeista, mutta tilojen joustavuus on olennainen tekijä, jotta luovuus voi myös kukkia. Tuulikaappiin pääsisivät kaikki halukkaat toimijat, mutta jos toiminnan kehitys ei osoita selvää kasvuhaluutta ohjattaisiin tällaiset toimijat takaisin normaaleiksi vuokralaisiksi.

Tuulikaapin ja toimivan hautomojärjestelyn toteuttamiseksi tarvitaan olemassa olevien hautomopalveluiden tarjoajien rohkeaa osallistumista. Helsingin kaupunki, yhdessä Helsingin yliopiston ja Aalto-yliopiston kanssa voisivat lähteä hankkeeseen mukaan. Samalla palveluita voitaisiin ostaa Digesin kaltaisilta toimijoilta.

Produktiopohjaisesta hankerahasta tulisi kehittää muotoja, jotka eivät ole sidoksissa tuotteeseen tai palveluun vaan enemmänkin perustoiminnan ylläpitämiseen ja liiketoiminnalliseen kehitykseen. Vastineeksi hautomo tarjoaisi laadukasta palvelua ja hintakompensaatiota. Palvelukartasta täytyy rakentaa niin hyvä tarjous, että siitä ei toimija voi kieltäytyä.

Luovuuden maaperäksi voitaisiin rakentaa Kaapelitehtaan varaan oma hautomoyksikkönsä, joka olisi hallinnoltaan yhteydessä korkeakoulujen

hautomopalveluihin. Samalla toimijoiden tarpeiden mukaan haettaisiin mentorointiapua Jalostamon tapaisista palveluista ja yhdistettäisiin kaikki tämä tapahtumiin ja luovempiin esiintuloihin. Tällaisessa hybridimallissa etuna on luovan alan toimijoiden luottamus, joka kyetään saavuttamaan olemalla lähellä heitä ja toisaalta tarjoamalla aidosti luova ympäristö uusien ratkaisujen lannoitteeksi. Samaan aikaan saadaan kuitenkin ulkopuolelta tulevaa arviointia sekä vertaisilta että täysin toisenlaisista näkökulmista. Korkeakoulujen tulee ymmärtää, että kouluttamattomat tahot ovat kyvykkäitä luovuusratkaisuiden tarjoajia.

Lisäksi fyysisen hautomon ympärille olisi syytä rakentaa puolivirtuaalisen palvelun vaatimia virtuaalisia ratkaisuja, jotka olisivat aina välittömästi saatavilla. Tässä yhteydessä on varmasti hyvä painottaa virtuaalisuuden verkostoitumisetuja.

Esihautomotoiminnalla on vahva osa luovuuden kehittämisessä. Täytyy rakentaa asianmukainen polutus täysin avoimesta ja liiketoimintaan kiinnittymättömästä luovien sisältöjen ylläpitämisestä, vierihoidon kautta kohti mahdollisuutta astua kovan luokan hautomojärjestelmän sisälle. Tässä mallissa kustannuksia jaettaisiin halvoilla vuokrilla tuettuun toimintaan. Yritykset hakisivat rahoitusta vuokraosuuteensa esimerkiksi Yritys Helsingin kaltaisilta tahoilta. Toimijat olisivat samalla itse vastuussa osasta rahoituksestaan. Tämä toimisi myös bisnesenkeleiden ja vastaavien pääomasijoittajien alustana siten, että potentiaalinen yritys voisi kiinnittää itsensä tilaan.

Jotta hybridimallin nopeat reaktiot voidaan taata, täytyy kaikkien palvelun tuotantoon osallistuvien tahojen sitoutua ennakoluulottomaan ja rohkeaan päätöksentekoon. Hautomopalveluita järjestämään tarvitaan tahoja, jotka uskaltavat tarttua myös vaikeisiin tuotantoihin ja joilla on käsitys toimintaympäristön muutoksista. Näiden tahojen tulee olla silmät auki ja haistella trendejä aktiivisesti. Luovan toiminnan ideat ilmentyvät usein sellaisilla tavoilla, joita ei konservatiivisilla ratkaisuilla havaita.

Korkeakoulupohjaisen hautomotoiminnan mahdollinen muutos pääkaupunkiseudun ilmapiirissä antaa mahdollisuuden räjäyttää kaikki edellä mainitut raja-aidat ja vapauttaa myös kouluttamattomat tahot jalostamaan hyviä ja luovia ideoitaan kohden kannattavaa liiketoimintaa ja suuremmassa mittakaavassa työllistämään. Keskeistä

hybridimallissa on, että kaikki voisivat päästä järjestelmään mukaan koulutuksesta riippumatta.

5.2 Suositukset jatkotutkimuksia varten.

Tehdessäni pohjatyötä tätä tutkimusta varten, havaitsin monia seikkoja, jotka eivät mahtuneet mukaan tämän tähän paperiin. Hautomohankkeisiin liittyy ehtoja, esimerkiksi pitäisikö pitkäaikaisten vuokralaisten olla määräaikaaisia, nykyisen toistaiseksi voimassa olevan käytännön sijasta? Pitäisikö pitkäaikaisilla vuokralaisilla olla raportointivastuu työstään ja vaatimukset tavoitteista? Hautomon käytännön toteutusta varten täytyy haastella mahdollisimman kattava joukko vuokralaisia. Samalla heistä täytyy tehdä kartta, josta ilmenee heidän toimialansa, kokonsa ja muita luokittelua helpottavia mittareita. Vuokralaisilta täytyy selvittää missä he eivät ole hyviä. Pitää myös kysyä miksi heitä kiinnostaa liiketoiminnan kehittäminen ja erityisesti miksi se ei kiinnosta? Asiakasdemografia täytyy piirtää auki, jotta nähdään missä mennään pitkäaikaisen vuokrauksen osalta nyt, ja millaisiin tuloksiin hautomopalveluilla olisi tarkoitus päästä.

Pilottihankkeen käynnistäminen hautomopalveluiden toteuttamiseksi on tämän tutkimuksen tarkoitus. Hybridimallisen hautomon toteuttamiseksi tämä vaatii palvelun tarjoajien ja rahoitustahojen istuttamista samaan pöytään. Kaikkien osapuolien täytyy ymmärtää kokonaisvaltaisen ratkaisun merkittävyys. Kulttuuritukirahojen jaosta olisi hyvä päästä keskustelemaan. Näiden rahojen osittainen sitominen liiketoimintakehittämiseen olisi tie joka kannattaa testata.

6 LOPUKSI

Tässä luvussa käyn lyhyesti läpi tutkimuksen toteutukseen, luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyviä seikkoja. Lisäksi pohdin tiivistetysti tutkimuksen poliittisia ja erityisesti kulttuuripoliittisia merkityksiä.

6.1 Tutkimuksen luotettavuudesta

Otin kantaa tutkimuksen luotettavan tuloksen saavuttamiseen prosessin alkuvaiheessa. Alkuun pohdin teoriaan ja tilanteen kartoittamiseen tarvittut työmenetelmät näkökulmasta, joka mahdollisti uskottavan ja luotettavan lopputuloksen. Asetin haastatteluille korkeat eettiset kriteerit mahdollisimman autenttisen ja toisaalta avoimen vastausten takaamiseksi. Lähdin toteuttamaan tutkimustani Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran kirjassaan Tutki ja kirjoita (Hirsjärvi, ym. 1997/2000) esittämien määritelmien mukaan ja olen ottanut reliabiliteettiin ja validiteettiin vaikuttavat seikat huomioon niin haastatteluja tehtäessä, kuin lainatessa teoriaa. Olen pyrkinyt toimimaan mahdollisimman yksiselitteisesti ja avoimesti kertoessani teorioista ja niiden tekijöistä ja teoksista.

Kirjallisuutta lukiessani törmäsin alkuvaiheessa suureen määrään materiaalia. Panostin uusimpaan tietoon ja pyrin välttämään vanhentunutta tai ylipäättään vanhaa tietoa aina kun aiheesta oli löydettävissä uudempaa materiaalia. Toisaalta moni, varsinkin erilaisten toimintojen historiaan vaikuttava tekijä kaipasi taustakseen myös historiallisempaa lähdemateriaalia.

6.2 Tiedon julkisuus ja etiikka

Kaapelitehtaan toiminta on julkista palvelua. Tästä ja kaupungin omistuksesta johtuen suuri osa toiminnasta on automaattisesti julkista. Kaapelitehtaan strategia löytyy lähes kokonaisuudessaan internetsivuilta. Julkisuuteen tullutta uutta tietoa tutkimuksessa edustaa mm. asiakaskategorisointi, joka on näkemykseni mukaan esitelty mahdollisimman kattavasti ja aidoilla esimerkeillä varusteltuna. Tutkimuksen taustavaikuttimet on esitelty kappaleissa mahdollisimman laajasti.

Yhtenä tavoitteena alkuvaiheessa oli Kaapelitehtaan asiakasdemografian kartoittaminen. Asiakasdemografia kertoo millaisia toimijoita esimerkiksi hautomopalveluiden piiriin olisi nykyisellään tarjolla. Tällaisen tutkimuksen kautta kyettäisiin jakamaan resursseja oikeisiin kohteisiin. Lopulta tutkimusta rajatessani, päätin jättämään tämän osion pois ja suosittaa jatkotutkimusta.

Haastateltavista vain yksi taho edusti vuokralaisia. Tiedostan tämän ongelman ja näen, että vuokralaisia ja kehityskelpoisia hautomon asiakkaita tulee kuulla jatkotoimenpiteitä silmällä pitäen laajasti.

6.3 Tutkimuksen merkitys kulttuuripolitiikalle ja yritystoiminnan tukemiselle

Tutkimuksessa ilmeni monia ongelmia kulttuurialan liiketoimintakiinnittymisessä, sekä yleisemmin tuloksekkaan hautomopolitiikan toteutumisessa. On selvää, että yritystoimintaa täytyy palvella yhä vapaamielisemmin ja rohkeammin. Luova ala on yksi ratkaisevista tekijöistä kun puhutaan palvelualoista, ja sisältöintensiivisestä työllistymisestä. Oli mielenkiintoista havaita, että yritysten tukemisessa hautomot eivät tarjoa palveluita korkeakoulujärjestelmien ulkopuolelle, vaikka siltä saralta löytyisi mielenkiintoisia ja täysin uudenlaisia ideoita. Tähän on käytännössä pakko tulla muutos.

Tilastojen valossa luovilla aloilla on merkityksensä tulevaisuuden työllistämispolitiikassa. Vuonna 2007 julkaistu Kauppa- ja teollisuusministeriön selvitys Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategiasta vuoteen 2015 mennessä kertoo: *”Luovien alojen yrittäjyys on kasvava yritystoiminnan alue. Euroopassa kulttuurin ja luovien alojen sektorin arvo oli vuonna 2003 yli 650 miljardia euroa, mikä oli enemmän kuin autonvalmistusteollisuuden tai ICT-sektorin. Vuonna 2004 kulttuurin ja luovien alojen sektorilla työskenteli 5,8 miljoonaa ihmistä, mikä oli 3,1 % koko työllisestä työvoimasta. Ala kasvoi 12,3 prosenttiyksikköä enemmän kuin muu talous. Myös Suomessa alan kasvu on ollut vahvaa. Alan liikevaihto ja jalostusarvo kasvoivat vuosien 2000 ja 2005 välillä 15 %.”* (Tarjanne, Kaunisharju 2007, 3). On selvää, että tällaisilla kasvuluvuilla mitattuna luovilla aloilla on mahdollisuus työllistää palvelualan ja pientuotannon parissa toimivia tahoja. Tämä näkökulma korostuu varsinkin aikana, jolloin esimerkiksi Nokian merkitys insinööri- ja tietotekniikka-alan työllistäjänä on rakennemuutoksen kourissa.

Väestön ikärakenteen muutos ja perinteisen teollisuuden ja jopa modernimman mobiiliteknologian menettäessä asemiaan suomalaisen yhteiskunnan työllistäjinä, täytyy uusia tapoja ja aloja ottaa tuen piiriin. Hautomojärjestelmän ulkopuolelle jääviä toimijoita täytyy päästää järjestelmien sisälle nauttimaan arvostusta, jollaista on

tarjolla korkeasti koulutetun väestönosan projekteille. Pien- ja lähituotannossa, käsityöläisyydessä, mobiilisisällöissä sekä useissa erikoisemmissa toimialoissa on kehittymahdollisuuksia ratkaista tämän tyyppisiä ongelmia. Tämä vaatii, että näitä tahoja kuunnellaan tosissaan. Tällaisten toimijoiden normaali elämä poikkeaa merkittävästi perinteisemmistä aloista ja tästä johtuen heidän ongelmiaan täytyy ratkaista kulttuurillisesti ja poliittisesti sellaisesta näkökulmasta, jonka he itse voivat omaksua.

Kun näemme yhä enemmän tyhjeneviä teollisuustiloja, häviäviä kauppakeskuksia ja muita heitteille jätettyjä tiloja, kannattaa kansalaisille antaa enemmän omaa valtaa käyttää ympäristön suomia mahdollisuuksia hyväkseen. Heidän täytyy antaa luoda oman näköisiänsä toimitiloja luovuuden harjoittamiseen. Kun tällaiset järjestelmät ovat pystyssä, tulee hautomopalveluiden tukea näitä toimijoita ennakkoluulottomasti. Väestön vanhetessa kansainvälisestä kilpailukyvystä kyetään huolehtimaan parhaiten tukemalla toimijoita heidän lähtökohdistaan.

LÄHTEET

- Adkins, Dinah. A Brief History of Business Incubation in the United States.
- Baer, Katariina. Helsingin Sanomat. 29.10.2010 Luovuus sai Berliinin kukoistamaan.
- Creative Metropolises, How to support Creative Industries, 2011.
- Evans, Graeme. Creative Cities, Creative Spaces and Urban Policy, Urban Stud 2009 46: 1003 – 1040, may 2009.
- Fang, Shieh-Chieh, Tsai, Fu-Sheng and L. Lin, Julia. Leveraging tenant-incubator social capital for organizational learning and performance in incubation programme. International Small Business Journal 2010 28: 90.
- Florida, Richard. Fall of the creative class, Collins 2006.
- Florida, Richard. Rise of the creative class, Basic Books 2002.
- Hauhio, Elisa. Yrittäjyys ja hautomotoiminta luovilla aloilla, Alueellisen kehittämiskeskuksen ja kulttuuriyrittäjäseuran yhteistyö. Metropolia ammattikorkeakoulu, Opinnäytetyö 30.4.2010.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Helsingin elinkeinostrategia, Helsingin kaupungin talous- ja suunnittelukeskuksen julkaisuja 2/2007.
- Hoyman, Michele and Faricy, Christopher. It Takes a Village: A Test of the Creative Class, Social Capital, and Human Capital Theories, Urban Affairs Review 2009 44: 311 originally published online 22 July 2008.
- Järvi, Antti & Laitio, Tommi. Saa koskea, 10 konstia väkevämpään kulttuuriin.
- Keski-Uudenmaan kehittämiskeskus Oy Keuke. Internet-sivut 4.1.2011: http://www.kumitehdas.com/index.php?article_id=812.
- Landry, Charles. Creative City: a toolkit for urban innovators (2nd edition). GBR: Earthscan, 2008. p 8.
- McAdam, Maura & Marlow Susan. Building Futures or Stealing Secrets? Entrepreneurial Cooperation and Conflict within Business Incubators. International Small Business Journal 2007 vol. 25.
- McCabe, Setta. The Springfield technical community college technology park—a creative use of real estate: converting a derelict property into an economic development engine. Community College Journal of Research and Practice, 29: 599–607, 2005.
- Montgomery, John. Creative industry business incubators and managed workspaces: a review of best practices. Planning, practice & research, vol. 22, no 4. pp. 601–617, November 2007.
- Mubarak Al-Mubarak, Hanadi and Busler, Michael. Business Incubators: Findings from a Worldwide Survey, and Guidance for the GCC States. Global Business Review 2010 11: 1.

- Nikula, Tuomas. Viis hehtaaria kulttuuria, Kiinteistö Oy Kaapelitalon yhteenveto toiminnan rakenteesta PDF internetsivuilta: 2010.
- Nikula, Tuomas. Seminaaripuhe, 2010.
- Oakley, Kate. Not So Cool Britannia: The Role of the Creative Industries in Economic Development, *International Journal of Cultural Studies* 2004 7: 67.
- Poon, Jessie P. H. and Lai, Christine A.. Why are Non-profit Performing Arts Organisations Successful in Mid-sized US cities? *Urban Stud* 2008 45: 2273 – 2289, oct 2008.
- Pöppönen, Hannu. Designpääkaupunkina oleminen vaikuttaa pitkään, sanoo muotoilujohtaja, *Helsingin Sanomat* 27.9.2010.
- Rapoza, Jim. Startups in the cloud, Cloud computing gives startups a fighting chance in tough times, p. 52 *eWEEK* SEPTEMBER 22. 2008.
- Sabbadini, Linda Laura & Manninen, Asta. Cultural Statistics Framework and Measures of the Cultural Liveliness of Cities, 1999.
- Tarjanne, Petra ja Kaunisharju, Kirsi. Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015, KTM-julkaisu 10/2007. Elinkeino-osasto.
- Tuominen, Saku, Työ- ja elinkeinoministeriö. Toimintamalli luovan talouden ja kulttuuriyrittäjyyden kehittämiseksi, Uno -raportti 23.3.2011.
- Tötterman, Henrik and Sten, Jan. Business Incubation and Social Capital. *International Small Business Journal*, 2005 SAGE Publications.
- Waitt, Gordon and Gibson, Chris. Creative Small Cities: Rethinking the Creative Economy in Place, *Urban Stud* 2009 46: 1223 – 1246, may 2009.
- Wanklin, Toni. Understanding Business Incubation, *Nature Biotechnology*, Volume 20, 2002 Nature Publishing Group.

JULKAISEMATOMAT

- <http://www.teh.net/aboutus/tabid/177/default.aspx>
- <https://www.nbia.org/store/view.php?>
- <http://www.luovasuomi.fi/>
- <http://www.charleslandry.com/>
- http://daytoncreate.org/?page_id=98
- <http://mcallenart.com/>
- <http://www.slideshare.net/metropoles/tallinn-creative-incubator-18-03-10>
- <http://www.uarts.edu/about/6602.html>
- <http://www.kolmaslahde.fi/>
- <http://www.luotu.fi/sisalto/creada-luovien-alojen-yritt%c3%a4jyysvalmennus-2009-2010>
- <http://creativeblender.fi/>
- <http://www.creativemetropoles.eu/>

<http://luovapaja.fi/luovan-alan-erikoisneuvonta>

<http://www.diges.info/>

<http://www.start-upcenter.fi/>

LIITTEET

Liite 1. Kysymysrunko

Kysymyksiä muokataan haastateltavan statuksen mukaan. Potentiaaliselle hautomoasiakkaalle kysymys esitetään eri tavalla (eri näkökulmasta) kuin hautomotoiminnasta vastaavalle virkamiehelle.

- Millaisia ongelmia / haasteita näet luovan sektorin toimijoiden työssä (voi jatkaa haasteiden keksimistä koko haastattelun ajan)?
- Mitä hautomopalvelulta odotetaan? Esimerkkejä:
- Miten suhtaudut mahdollisiin velvoittaviin ehtoihin? Esimerkkejä:
- Millaisia toimijoita haluaisit hautomoon asiakkaiksi oman toimintanne lisäksi, millaiset toimijat tukevat toisiaan?
- Millaisessa fyysisessä ympäristössä haluaisit toimia?
- Tulisiko olla jonkinlainen foorumi?
- Millaisilla tavoilla menestystä tulisi mitata? Esimerkkejä:
- Millaisia uhkia hautomopalveluista näet luovan alan toimijalle?
- Pitäisikö hautomotoiminnalla olla eri tasoja erilaisille toimijoille?
- Nimeä parhaat toimialat hautomotoiminnalle
- Onko hautomon fyysisellä sijainnilla merkitystä?
- Mikä on näkemyksesi luovasta teollisuudesta?

Politiikka

haasteet

ehdot

toimijat

ympäristö

mittarit

uhat

kategorisointi

sijainti

kansainvälisyys

luovanalan erityisongelmat ja luova-ala yleensä

ajankäyttö

toimijoiden koko ja monimuotoisuus

Menestystarinat